

Het bepalen van een verhouding tussen elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen.

Stap 6: EINDRAPPORT

Naam : R. A. Spierings (Roland)
Datum verdediging : 18 September 2015

Het bepalen van een verhouding tussen elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen.

Naam : R. A. Spierings (Roland)
Studentnr. : 851041769
Opleiding : Master Business Process Management and IT (B9232B)
Datum : 31 augustus 2015

Straat, nummer : Koolwitje 2
Postcode, plaats : 4904 XB Oosterhout
Telefoon privé : +31 162 421 119
GSM : +31 6 51 09 08 82
E-mail zakelijk : roland.spierings@stahl.com
E-mail persoonlijk : roland.spierings@gmail.com

Begeleidingscommissie

1e begeleider : Dhr. dr. ir. Werner (W. G. M. M.) Rutten
2e begeleider : Dhr. dr. ir. Harry (H. H.) Martin
Examinator : Dhr. dr. ir. Harry (H. H.) Martin

Inhoud

Samenvatting	5
1. Inleiding.....	6
1.1. PROBLEEMSTELLING.....	7
1.2. DOELSTELLING	9
1.3. ONDERZOEKSVRAGEN	9
1.4. ONDERZOEKSPROCES.....	10
1.5. STAHL HOLDING BV.....	10
1.6. LEESWIJZER.....	11
2. Governance van outsourcingrelaties	12
2.1. OUTSOURCINGSRELATIES.....	13
2.2. RISICO'S BIJ OUTSOURCINGSRELATIES.....	14
2.3. GOVERNANCE.....	14
2.4. CONTROLEMECHANISMEN (CONTROLS)	15
2.5. VERTROUWEN.....	16
2.6. RELATIE TUSSEN CONTROLEMECHANISMEN EN VERTROUWEN	17
2.7. VERHOUDING CONTROLEMECHANISMEN EN VERTROUWEN	17
2.8. METHODE OM VERHOUDING TUSSEN VERSCHILLENDE ELEMENTEN TE BEPALEN	18
2.9. CONCLUSIES UIT DE LITERATUUR.....	18
3. Onderzoeksmethode & ontwerp	20
3.1. INLEIDING.....	20
3.2. ONTWERPEND ONDERZOEK	21
3.2.1. Doelstelling formuleren	21
3.2.2. Ontwerpcriteria benoemen.....	21
3.2.3. Prototype ontwerpen.....	22
3.2.4. Prototype testen.....	22
3.2.5. Ontwerp gereed	22
3.3. ONTWERP VAN DE TOOL.....	22
3.3.1. AHP methode	22
3.3.2. Elementen	23
3.3.3. Verkorte omschrijvingen van de elementen	24
3.3.4. Schaalverdeling	25
3.3.5. Vergelijkingen	25
3.3.6. Demografische vragen	26
3.4. INTERVIEW.....	26
3.5. AFNAME INTERVIEW.....	27
3.6. ANALYSE RESULTATEN.....	27
4. Onderzoeksresultaten.....	28
4.1. RESULTATEN VRAGENLIJST	28
4.2. ANALYSE RESULTATEN.....	28
4.3. CORRECTIE OPTIES.....	32
4.3.1. Bijstellen van de verkregen brondata	32
4.3.2. Aanpassen consistentie ratio	35
4.4. RESULTATEN AANVULLENDE INTERVIEWVRAGEN.....	39
5. Conclusies en aanbevelingen.....	41
5.1. CONCLUSIES	41
5.2. ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG.....	41
5.3. AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	44
6. Discussie.....	45
7. Procesreflectie	46
8. Referenties	49

Bijlage A. Gebruikte elementen	52
Bijlage B. Ontworpen vragenlijst	53
Bijlage C. Interview vragen	58
Bijlage D. Uitkomsten vragenlijst	59

Samenvatting

Voor u ligt het eindresultaat van het onderzoek naar een mogelijkheid om elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen. Dit onderzoek is uitgevoerd als afstudeeronderzoek voor de opleiding “Business Process Management and IT” van de Open Universiteit (OU). De keuze voor dit onderwerp is ontstaan na het bestuderen van de lijst met onderwerpen verstrekt door de OU.

Vandaag de dag gaan bedrijven meer en meer samenwerkingsrelaties met elkaar aan. Het outsourcen van bepaalde IT activiteiten is een voorbeeld van een dergelijke samenwerkingsrelatie. Aan het outsourcen van bedrijfsactiviteiten kleven ook risico's. Een goede governance van de samenwerkingsrelatie draagt bij aan het inperken van de voorkomende risico's. Governance van samenwerkingsrelaties bestaat uit vertrouwenselementen enerzijds en harde controlemechanismen anderzijds. Het vermoede is dat een optimale verhouding tussen de vertrouwenselementen en de controlemechanismen bijdraagt aan een betere governance van de samenwerkingsrelatie. Om een dergelijk verhouding te bepalen zouden de elementen van vertrouwen en controlemechanismen op de een of andere manier gewogen moeten worden ten opzicht van elkaar. In dit onderzoek wordt gekeken of een analyse op basis van de AHP (Analytic Hierarchy Process) methode, tot bruikbare resultaten zou kunnen leiden.

Na een literatuurstudie rondom de governance van outsourcingrelaties, zijn de belangrijkste elementen van vertrouwen en controlemechanismen, welke een rol spelen bij de governance van outsourcingrelaties in kaart gebracht. Van uit de literatuur is gebleken dat AHP een geschikte methode zou kunnen zijn om elementen van verschillende aard ten opzichte van elkaar te wegen. Door middel van het doorlopen van een ontwerpcyclus, is een vragenlijst ontworpen. In de vragenlijst worden de gevonden elementen ten opzichten van elkaar vergeleken en vervolgens met behulp van AHP is geanalyseerd. De elementen in de vragenlijst worden met elkaar vergeleken door middel van verklarende zinnen welke betrekking hebben op een bestaande outsourcingrelatie. Naast een beeld van de bestaande situatie wordt in de vragenlijst ook gevraagd naar de gewenste situatie. De werking van de vragenlijst is met behulp van een kwalitatief onderzoek gevalideerd. Het kwalitatieve onderzoek bestond uit een aantal interviews, waarin de vragenlijst voorgelegd is aan een selecte groep stakeholders, welke allen betrokken zijn bij een bepaalde outsourcingrelatie. De outsourcingrelatie welke in dit onderzoek onder de loep is genomen, is die tussen Stahl en CTAC. Stahl heeft in deze het technisch beheer en de hosting van zijn ERP systeem bij CTAC ondergebracht.

De ontwikkelde vragenlijst blijkt voor de respondenten een goed werkbaar lijst te zijn. Afgezien van een aantal kleine opmerkingen, had geen van de respondenten noemenswaardig commentaar waardoor de vragenlijst niet fundamenteel is gewijzigd. De uitkomsten van de analyse, van de tijdens de interviews verkregen resultaten, is zowel grafisch als in tabelvorm in dit verslag opgenomen. Kijkend naar de uitkomsten van de analyse, lijkt de voorgesteld AHP methode een bruikbare manier te zijn om elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen.

Dit onderzoek heeft zich beperkt tot het vinden en aantonen, van een methode om elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen. Om de praktische en wetenschappelijke bruikbaarheid van deze vragenlijst verder aan te tonen, zal toekomstig onderzoek nodig zijn.

1. Inleiding

Bedrijven maken in toenemende mate gebruik van samenwerkingsrelaties. Met name in het afgelopen decennium is het aantal samenwerkingsrelaties toegenomen, met als doel het behouden van verworven superieure concurrentieposities in dynamische omgevingen (Bierly Iii & Gallagher, 2007). Een deel van de strategische samenwerkingsrelaties zijn uitbestedingsrelaties (Langfield-Smith, 2008). Een outsourcingsrelatie is een verticale relatie (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007), in de meeste gevallen betreft het klant-leveranciers relaties met een onderliggend contract, samenwerkingsrelaties zonder enig belang in elkaar (Kakabadse & Kakabadse, 2002). Het onderliggend contract is bij een outsourcingsrelatie het belangrijkste middel om de betrouwbaarheid en de verwachtingen van beide partijen op dezelfde lijn te houden (Matthew, 1996). Kostenbesparing blijkt de belangrijkste rede te zijn voor het outsourcen van werkzaamheden (Ellram, Tate, & Billington, 2008). In de meeste gevallen gaat het om uitbesteding van de niet hoofdprocessen zoals IT, Salaris administratie of faciliteitenbeheer, zodat de organisatie zichzelf kan focussen op de hoofdprocessen (Rogers, 2006).

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt, dat opportunistisch gedrag een van de grootste risico's bij outsourcingsrelaties is (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). Om te voorkomen dat een leverancier opportunistisch gedrag vertoont, moet een vorm van governance worden toegevoegd aan de samenwerkingsrelatie (Handley & Angst, 2014). Governance bestaat uit twee elementen, harde controlemaatregelen en vertrouwen (Man & Roijakkers, 2009). Harde controlemaatregelen zijn onder andere contractueel vastgelegde afspraken (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2009). De meest voorkomende definitie van vertrouwen is: de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen, met de verwachting om een positieve behandeling van de wederpartij te ontvangen (McEvily & Tortoriello, 2011). Vertrouwen heeft een dynamisch karakter en kan in de loop van de tijd, onder invloed van interne of externe factoren toenemen of afnemen (Nooteboom, 2010).

Er is geen wetenschappelijke literatuur gevonden waarbij vertrouwen en controlemechanismen ten opzichten van elkaar worden gewogen. Wel zijn er diverse artikelen te vinden rondom het meten van controls, waarbij men gebruik maakt van een balanced score card (Grembergen & Haes, 2005). Tevens zijn er ook artikelen te vinden over hoe het niveau van vertrouwen te meten zou zijn (Seppänen et al., 2007). Gezien het dynamische karakter van vertrouwen en de vele interne en externe invloeden op vertrouwen, lijkt er geen direct causaal verband aanwezig te zijn, wel lijken beiden elkaar te kunnen beïnvloeden (Nooteboom, 2010).

Er bestaan verschillende controlemechanismen waarvan maar een beperkt aantal direct betrekking heeft op de governance van outsourcingsrelaties (Goo, Kishore, Rao, & Nam, 2009). Vertrouwen blijkt ook uit verschillende elementen te bestaan, welke niet allemaal direct betrekking hebben op de governance van een outsourcingsrelatie (Greenberg, Greenberg, & Lederer Antonucci, 2008; Vodicka, 2006).

Wanneer het mogelijk is om controlemechanismen en elementen van vertrouwen ten opzichte van elkaar te wegen, kunnen de resultaten mogelijk bijdragen aan een completere governance van outsourcingsrelaties.

Tijdens dit onderzoek zal op wetenschappelijke wijze gekeken worden of het mogelijk is om verschillende elementen van vertrouwen en controlemechanismen, welke een rol spelen bij de

governance van outsourcingrelaties, ten opzichten van elkaar te wegen. De doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook:

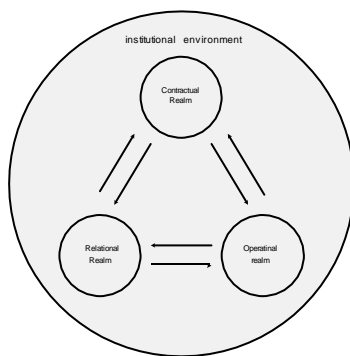
Het ontwikkelen van een tool, waarmee het mogelijk is om de verhouding tussen de elementen van onderling vertrouwen en harde controlemechanismen, met betrekking tot de governance van een uitbestedingsrelatie onderling te wegen.

Het onderzoek is opgebouwd vanuit de theorie, gevolgd door een ontwerpend onderzoek. Tijdens het ontwerpend onderzoek is door middel van het doorlopen van een ontwerpcyclus een vragenlijst ontworpen, welke tijdens een kwalitatief onderzoek aan een eerste praktijktest onderworpen is.

Tijdens de literatuurstudie is gezocht naar voorhanden zijnde wetenschappelijke artikelen, welke betrekking hebben op de onderwerpen controlemechanismen en vertrouwen, welke een rol spelen bij de governance van outsourcingrelaties. Aangegeven wordt ook wat de rol van governance is binnen outsourcingrelaties. Tevens is gezocht naar een mogelijke methode, om elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen. Tijdens het praktijkdeel van dit onderzoek is een vergelijkende vragenlijst ontwikkeld, waarmee de elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar kunnen worden gewogen. De ontwikkelde vragenlijst is vervolgens in de praktijk getest.

1.1. Probleemstelling

Vandaag de dag gaan bedrijven onderling meer en meer strategische samenwerkingsrelaties met elkaar aan. Strategische samenwerkingsrelaties kunnen worden omschreven als vrijwillige relaties tussen bedrijven waarbij uitwisseling, deling of gezamenlijke ontwikkeling van producten, technologieën en/of diensten plaatsvindt (Gulati, 1998). Deze samenwerkingsrelaties zijn onder te verdelen in drie groepen, “Joint Ventures”, “samenwerkingsrelaties met een minderheidsbelang” (Minority Equity Alliances) en “samenwerkingsrelaties zonder enig belang” (Nonequity Alliances) (Das & Bing-Sheng, 1998). Bij een “Joint Venture” ontstaat een nieuwe organisatie waar twee of meer bedrijven een belang in hebben. Bij een “samenwerkingsrelatie met een minderheidsbelang” gaat het om een relatie waarbij een van de bedrijven een minderheidsbelang heeft in het andere bedrijf. Bij een “samenwerkingsrelaties zonder enig belang” gaat het over het algemeen om een contractuele relatie. Een voorbeeld van contractuele relaties zijn outsourcingrelaties. Bij outsourcingrelaties worden veelal processen, welke niet direct tot het hoofdbedrijfsproces van een bedrijf behoren, zoals HR en IT processen bij een derde partij belegd. Outsourcingrelaties zijn over het algemeen contractuele relaties waarbij de samenwerkende bedrijven vaak geen enkel belang in elkaar hebben (Kakabadse & Kakabadse, 2002). Veel outsourcingrelaties zijn gebaseerd op de theorie van Transaction Cost Economics (TCE) (Langfield-Smith, 2008). Voor alle samenwerkingsrelaties, zo ook voor outsourcingrelaties, geldt dat vertrouwen (trust) en controlemechanismen een belangrijke rol spelen bij de besturing (governance) van de samenwerkingsrelaties (Lui & Ngo, 2004; Man & Roijakkers, 2009). Vertrouwen en controlemechanismen binnen een samenwerkingsrelatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en dragen gezamenlijk bij aan het beperken van risico's ten aanzien van de samenwerkingsrelatie (Das & Teng, 2001). Vosselman, Verstegen, Olink, and Martin (2009) hebben het “three-realms framework” (Figuur 1) bedacht. In het “three-realm framework” verdelen zij een samenwerkingsrelatie in 3 deelgebieden “Contractueel”, “Operationeel” en “Relationeel” (Contractual, Operational en Relational) welke onderling in twee richtingen relaties met elkaar hebben. In het “three-realms framework” valt vertrouwen in het relationele gebied en controlemechanismen in het



Figuur 1. three-realms framework

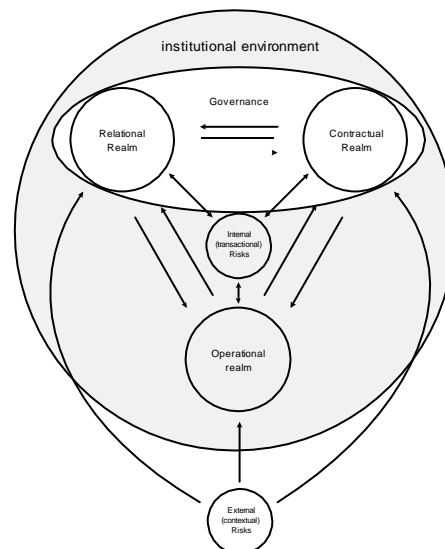
bijvoorbeeld concurrentie. Deze eerste bevindingen heb ik getracht visueel samen te brengen in figuur 2.

Controlemechanismen kunnen vanaf de start van een samenwerkingsrelatie contractueel vastgelegd worden, vertrouwen zal daar en tegen in de loop van de tijd moeten groeien (Nooteboom, 2010). Vertrouwen bestaat uit verschillende elementen, een deel van die elementen heeft betrekking op het onderling vertrouwen tussen bedrijven in een outsourcingsrelatie (Greenberg et al., 2008). Controlemechanismen binnen een outsourcingsrelatie worden vaak vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA) (Kern & Willcocks, 2000). Binnen een SLA worden afspraken onderverdeeld in verschillende categorieën waarvan een deel betrekking heeft op de governance van outsourcingsrelaties (Goo, Kishore, & Rao, 2004).

Uit diverse wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat opportunistisch gedrag een van de grootste risico's is bij samenwerkingsrelaties en zo ook specifiek bij outsourcingsrelaties (Das & Teng, 2001; Handley & Angst, 2014; Man & Roijackers, 2008; Ybarra & Turk, 2009). Er is geen literatuur gevonden waaruit blijkt dat er methodes voor handen zijn, om de verhouding tussen vertrouwen en controlemechanismen te bepalen. Mocht er wel een dergelijke methode bestaan, dan zou deze mogelijk bij kunnen dragen aan het verbeteren van de besturing van bestaande samenwerkingsrelaties. Gezien het verschillende karakter van elementen van vertrouwen en controlemechanismen, zijn niet alle vergelijkingsmethodes geschikt om deze elementen met elkaar te vergelijken. Velasquez and Hester (2013) hebben 11 veel voorkomende multi-criteria decision making (MCDM) methodes naast elkaar gezet en de voor en nadelen van elk in kaart gebracht. Uit het onderzoek van Velasquez and Hester (2013) Blijkt dat AHP een geschikte methode zou kunnen zijn om elementen van verschillende aard ten opzichte van elkaar te wegen

In dit onderzoek wordt gekeken of het mogelijk is om, de losse elementen van vertrouwen en controlemechanismen, welke betrekking hebben op de governance van outsourcingsrelaties, onderling ten opzichte van elkaar te wegen. Om dit onderzoek te beperken wordt in dit onderzoek de focus gelegd op outsourcingsrelaties, welke in de meeste gevallen onder de "samenwerkingsrelaties zonder enig belang" zullen vallen, waarbij de besturing voor een deel afhankelijk is van onderliggende contracten. Als het mogelijk is om verhoudingen tussen

contractuele gebied. Gezamenlijk zijn het contractuele gebied en het relationele gebied verantwoordelijk voor de besturing van de samenwerking. Het operationele gebied is meer de uitvoering van de samenwerking welke door de twee andere gebieden bestuurd wordt. De risico's, welke een invloed hebben op de samenwerkingsrelatie, kunnen van binnen de relatie komen (Intern) en van buiten de relatie (Extern) (Alders, van, Berendsen, & Pieters, 2010). Bij interne of transactionele risico's heeft altijd een van de samenwerkende partijen iets met de oorzaak van het risico te maken. Bij externe of contextuele risico's, komt het risico van buiten de samenwerkingsrelatie,



Figuur 2. Adjusted three-realms framework

verschillende elementen inzichtelijk te maken, kan dit mogelijk gebruikt worden om de governance van bestaande samenwerkingsrelaties op bepaalde punten bij te sturen.

1.2. Doelstelling

Uit de literatuurstudie blijkt dat op dit moment samenwerkingsrelaties grotendeels worden gebaseerd op papieren contracten en dat de invloeden van onderling vertrouwen worden onderbelicht. Door controlemechanismen en elementen van vertrouwen ten opzichte van elkaar te wegen, kunnen de resultaten mogelijk bijdragen aan een completere governance van outsourcingrelaties.

Het probleem waaraan in dit onderzoek een bijdrage zal worden geleverd, is het feit dat er op dit moment geen gecombineerde meetmethoden bestaan, waarbij elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen, welke een rol spelen bij de governance van outsourcingrelaties, met elkaar vergeleken worden. Een middel waarmee de verhouding tussen verschillende elementen van vertrouwen en controlemechanismen inzichtelijk gemaakt kan worden, zou gebruikt kunnen worden, om te bepalen hoe outsourcingrelaties beter bestuurd kunnen worden, zodat beide partijen, klant en leverancier, daar profijt van kunnen ondervinden. Het hoofddoel van een betere governance is het inperken van bestaande risico's welke bij outsourcingrelaties aan de orde zijn. Door een referentiekader te definiëren van de gewenste verhouding en deze te vergelijken met de huidige bestaande verhouding, zou een overzicht kunnen ontstaan van op welke elementen de samenwerkingsrelatie dient te worden bijgestuurd.

Om tot een oplossing van de probleemstelling van dit onderzoek te geraken is de volgende doelstelling geformuleerd:

Het ontwikkelen van een tool, waarmee het mogelijk is om de verhouding tussen de elementen van onderling vertrouwen en harde controlemechanismen, met betrekking tot de governance van een uitbestedingsrelatie onderling te wegen.

1.3. Onderzoeksvragen

Om tot de doelstelling van dit onderzoek te komen zijn de volgende hoofdvraag met bijbehorende deelvragen geformuleerd.

Hoofdvraag:

Hoe kun je verschillende elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen, welke een rol spelen bij de governance van outsourcingrelaties, met elkaar vergelijken en onderling wegen?

Deelvragen:

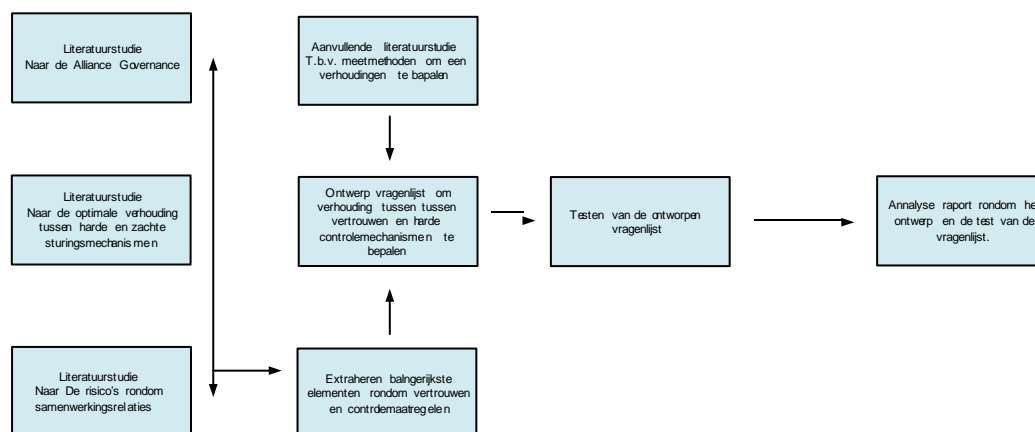
De volgende deelvragen zijn tijdens dit onderzoek gebruikt, om tot beantwoording van de hoofdvraag te geraken.

1. Wat zijn de belangrijkste elementen van onderling vertrouwen ten aanzien van de governance van outsourcingrelaties?

2. Welke harde controlemaatregelen hebben betrekking op de governance van outsourcingrelaties?
3. Welke analysemethode is te gebruiken om elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen en wat zijn de beperkingen van die methode?
4. Op welke wijze kan een tool ontworpen worden om elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen, welke duidelijk en begrijpelijk is voor de doelgroep van toekomstig onderzoek?
5. Wat levert de ontworpen tool voor resultaten op?

1.4. Onderzoeksproces

Hieronder is een schematische weergave van het, tijdens dit onderzoek doorlopen proces (figuur 3). Uit de gevonden literatuur zijn de belangrijkste elementen rondom vertrouwen en controlemechanismen, met betrekking tot de governance van outsourcingrelaties, afgeleid. Vervolgens is gezocht naar een mogelijke analysemethode om de verschillende elementen ten opzichte van elkaar te wegen. Gekozen is om met AHP verder te gaan. Op basis van de gevonden elementen en AHP is een vragenlijst ontworpen welke als input dient voor de uiteindelijke analyse. Het proces van het tot stand komen van de vragenlijst wordt in hoofdstuk 3 beschreven. De vragenlijst is vervolgens door middel van een casestudie getoetst, om te kijken of de vragenlijst werkbaar is en of er bruikbare resultaten uit voortkomen. De uitkomsten van de casestudie zijn daarna geanalyseerd, om tenslotte in dit eindverslag verwerkt te worden.



Figuur 3. Onderzoeksmodel.

1.5. Stahl Holding bv

Het empirische deel van dit onderzoek is uitgevoerd bij de organisatie “Stahl Holdings bv”, waarbinnen de onderzoeker werkzaam is, waardoor de bereidheid tot medewerking groot is. Stahl heeft ervoor gekozen om een aantal ondersteunende processen uit te besteden en beschikt dan ook over een aantal samenwerkingsrelaties welke op een gecontroleerde wijze bestuurd dienen te worden. Rede voor het uitbesteden van deze processen is onder meer het ontbreken van de benodigde specialistische kennis binnen het bedrijf. “Stahl Holdings bv” is

de holding van een wereldwijd chemisch bedrijf waarbinnen ongeveer 1800 mensen werkzaam zijn. Harry Stahl is zijn bedrijf 70 jaar geleden gestart in Amerika. 10 jaar later is hij ook een vestiging in Waalwijk begonnen, waar toen nog een florerende leder industrie bestond. Stahl is verantwoordelijk voor de productie en verkoop van coatings en nevenproducten voor flexibele ondergronden, met een zwaarte punt in de leer verwerkende industrie. Binnen de leer finish industrie is Stahl wereldwijd de marktleider. Een aantal jaren geleden is binnen Stahl besloten om het technisch beheer en de hosting van het gebruikte ERP systeem, SAP/R3, bij een derde partij “CTAC” onder te brengen. De aard van deze samenwerking vereist een gedegen besturing gezien “CTAC” wel over de kennis van de SAP systemen beschikt maar niet de kennis van de bedrijfsprocessen van Stahl heeft. Deze outsourcingrelatie is tijdens dit onderzoek gebruikt en tegen het licht gehouden.

1.6. Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk, vindt u in het volgende hoofdstuk een overzicht van de relevante informatie die gevonden is in de wetenschappelijke literatuur. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe het empirische deel van dit onderzoek is uitgevoerd. Beginnend bij een beschrijving van hoe gebruikmakend van een ontwerpcyclus tot de uiteindelijke vragenlijst is gekomen, gevolgd door een beschrijven van hoe de observerende interviews zijn uitgevoerd en afsluitend hoe de analyse van de verkregen data is uitgevoerd. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het empirische onderzoek weergegeven en besproken. Hoofdstuk 5 beschrijft de conclusies en aanbevelingen welke uit het onderzoek naar voren komen. Het 6^{de} hoofdstuk bevat de discussie rondom de uitkomst van het onderzoek. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 7 geeft per stap weer hoe tot dit eindresultaat is gekomen.

2. Governance van outsourcingrelaties

In deze paragraaf zal worden beschreven welke informatie in de wetenschappelijke literatuur gevonden is rondom de governance van outsourcingrelaties. Voor het vinden van de gebruikte wetenschappelijke literatuur is dankbaar gebruik gemaakt van de door de OU beschikbaar gestelde “Digitale Bibliotheek”. De meeste artikelen zijn gevonden met Google Scholar. Met Google Scholar kan in een keer in veel wetenschappelijke bronnen gezocht worden. Niet alle met Google Scholar gevonden artikelen waren direct te downloaden, maar door gebruik te maken van een van de andere beschikbare bibliotheken, is toch vaak het originele artikel gevonden. Door middel van een sneeuwbal effect, zijn de bronnen uit gevonden artikelen nagetrokken, om tot de originele artikelen van bepaalde uitspraken te geraken (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij, & Verckens, 2013). Ook is bij een beperkt zoekresultaat uitgeweken naar Google om het zoek gebied uit te breiden naar artikelen buiten de wetenschappelijke literatuur. De resultaten van deze zoek opdrachten zijn gebruikt om originele wetenschappelijke artikelen, welke nogal eens als bron gebruikt worden, te herleiden.

De gebruikte zoektermen zijn:

- Outsourcing / Uitbesteding
- Relations / Relaties
- Samenwerkingsrelaties
- IT Outsourcing
- Alliance
- Governance
- Risks / Risico's
- Hard controls
- Soft controls
- Control / Controlemechanismen
- Trust
- Measuring Trust / meten van vertrouwen
- Measuring Governance
- Balans / balans bepalen
- Verhoudingen bepalen
- AHP

De zoektermen zijn in verschillende combinaties zowel in het Engels als in het Nederlands gebruikt. De zoektocht heeft, na een eerste beoordeling en selectie, geresulteerd in een archief van zo'n 200 artikelen. Het jaar van publicatie, van het merendeel van de gevonden artikelen, ligt na 2000, wat erop duidt dat het een zeer actueel onderwerp betreft. Van de gevonden artikelen zijn er zo'n 40 gebruikt tijdens deze studie en dan ook opgenomen als bronvermelding. De gebruikte artikelen hebben een wereldwijde oorsprong en zijn voor het merendeel (>90%) in het Engels. In de tabellen 1 en 2 vindt u een aantal feiten over taal, jaar van publicatie en hoofdonderwerp van de gebruikte artikelen. Voor de beoordeling van de gevonden artikelen is kritisch gekeken naar de wetenschappelijke onderbouwing van de onderzoeken en gebruikte referenties.

Tabel 1. Totaal gebruikte literatuur per taal en per publicatie jaar.

Taal		Jaar van publicatie																	
NL	EN	1987	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013	2014
3	37	1	1	1	2	4	1	2	1	3	2	4	3	4	4	3	1	1	2

Tabel 2. Gebruikte literatuur per onderwerp met gebruikte zoektermen.

Hoofdonderwerp	Zoektermen	Aantal gebruikte artikelen
Outsourcingsrelaties	Outsourcing/Uitbesteding Relations / Relaties Samenwerkingsrelaties IT Outsourcing Alliance	6
Risico's	Risks / Risico's	4
Governance	Governance	3
Controlemechanismen	Hard controls	8
Vertrouwen	Trust/Vertrouwen Soft controls Control/Controlemechanismen	7
Relatie tussen controlemechanismen en vertrouwen	Controls Trust Controls Vertrouwen	6
Verhouding controle maatregelen en vertrouwen	Measuring Trust/ meten van vertrouwen Measuring Governance Verhoudingen bepalen Balans / balans bepalen	2
Methode om verhouding tussen verschillende elementen te bepalen	MCDM Analytic Hierarchy Process AHP	5

Voor het maken van de referentielijst, is op basis van adviezen van medestudenten gebruik gemaakt van Endnote. De OU heeft hiervoor een licentie ter beschikking gesteld, welke via het Studienet portal toegankelijk is. Om de referenties van de gevonden artikelen in Endnote beschikbaar te krijgen, is gebruik gemaakt van de bij de gevonden artikelen beschikbare voorbeeld referentie. De voorbeeld referenties zijn veel gevallen beschikbaar gesteld als download of via een export functie op de diverse sites van de bibliotheken en op Google Scholar.

2.1. Outsourcingsrelaties

Organisaties gaan vandaag de dag strategische samenwerkingsrelaties met andere organisaties aan, om resources en/of capaciteiten toe te voegen aan hun bestaande bedrijfsprocessen. Met name in het afgelopen decennium is het aantal samenwerkingsrelaties toegenomen, met als doel het behouden van verworven superieure concurrentieposities in dynamische omgevingen (Bierly Iii & Gallagher, 2007). Samenwerkingsrelaties komen in verschillende vormen voor. In de literatuur worden meestal de volgende relaties onderscheiden: Joint Ventures”, “samenwerkingsrelaties met een minderheidsbelang” (Minority Equity Alliances) en “samenwerkingsrelaties zonder enig belang” (Nonequity Alliances) (Das & Bing-Sheng, 1998).

Een groot deel van de strategische samenwerkingsrelaties zijn uitbestedingsrelaties (outsourcing), dat is dan ook het type relatie waarop in dit onderzoek de focus ligt. Een uitbestedingsrelatie is een verticale relatie (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007). Meestal zijn het klant-leveranciers relaties met een onderliggend contract, samenwerkingsrelaties zonder enig onderlingbelang, hoewel er ook gevallen bekend zijn waarbij de uitbestedende partij een belang heeft genomen in de uitbestede partij (Kakabadse & Kakabadse, 2002). Het onderliggend contract is bij een outsourcing relatie het belangrijkste middel om de betrouwbaarheid en de verwachtingen van beide partijen op dezelfde lijn te houden (Matthew, 1996). Uit de wetenschappelijke theorie blijkt, dat kostenbesparing de belangrijkste rede is voor het outsourcen van werkzaamheden (Ellram, Tate, & Billington, 2008). De “transaction cost theory” waarin men het kopen versus het zelf creëren vergelijkt onderschrijft dit. Meestal gaat het om uitbesteding van de niet hoofdprocessen zoals IT, Salaris administratie of faciliteitenbeheer, zodat de organisatie zichzelf kan focussen op de hoofdprocessen (Rogers, 2006). Als de totale kosten, om in huis mensen op te leiden, een systeem te laten ontwikkelen en te laten onderhouden, hoger zijn dan het geheel uit te laten voeren door een gespecialiseerde partij, kan dit een reden zijn om de werkzaamheden uit te besteden (Ellram et al., 2008).

2.2. *Risico's bij outsourcingrelaties.*

De risico's die van invloed zijn op de samenwerkingsrelatie, kunnen van binnen (Intern) en van buiten (Extern) de relatie komen (Alders et al., 2010). Voor interne risico's, ook wel transactionele risico's, geldt dat de oorzaak altijd bij een van de samenwerkende partijen gezocht dient te worden. Bij externe of ook wel contextuele risico's, komt het risico van buiten de samenwerkingsrelatie, bijvoorbeeld concurrentie of veranderende wetgeving. De focus zal in dit onderzoek met name liggen op interne risico's, omdat deze middels controlemechanismen en/of vertrouwen te beïnvloeden zijn (Das & Teng, 2001). De interne risico's zijn te verdelen in twee categorieën relationele risico's en performance risico's. Bij relationele risico's is het grootste gevaar opportunistisch gedrag van een van de partijen en bij performance risico's is het gevaar dat de kennis en/of kwaliteit, van de geleverde bijdrage van een van beide partijen, niet aan de verwachting voldoet (Das & Teng, 2001). Het grootste risico welke optreedt bij outsourcingrelaties is opportunistisch gedrag van de leverancier (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). Opportunistisch gedrag van een leverancier wil zeggen, dat deze erop gericht is zijn eigen situatie te verbeteren, ten koste van de klant (Man & Roijakkers, 2008). Om te voorkomen dat een leverancier opportunistisch gedrag gaat vertonen zal een bepaalde vorm van governance aan de relatie moeten worden toegevoegd (Handley & Angst, 2014).

2.3. *Governance.*

Corporate governance is voor alle type bedrijven te beschrijven als, het beïnvloeden van de bedrijfsprocessen inclusief toezichthoudende taken, welke gezamenlijk zorgdragen voor de productie en verkoop van goederen en/of diensten (Turnbull, 1997). Als puur naar de governance rondom IT gekeken wordt, kan men stellen dat deze bestaat uit het sturen van de vorming en uitoefening van de IT strategie, welke aansluit op de behoefte van de organisatie door de board, hoger management en IT management (Van Grembergen & de Haes, 2005). Het is enkel wel van belang om IT governance en IT management, als twee wezenlijk verschillende dingen te zien. Waar IT management zich met name richt op de dagelijkse gang van zaken, ligt bij IT governance de focus op voldoen aan de huidige en toekomstige verwachtingen van de business (Van Grembergen & de Haes, 2005). In de wetenschappelijke literatuur wordt vaak op twee manieren naar governance gekeken, namelijk controle aan de

ene zijde en vertrouwen (trust) aan de andere zijde. In werkelijkheid is het een complexe mix van deze twee (Man & Roijackers, 2009).

2.4. Controlemechanismen (Controls)

“Controls” of ook wel “hard controls” of controlemechanismen zijn, objectief meetbare afspraken en richtlijnen waar men zich aan dient te houden, waarvan kan worden vastgesteld of ze worden nageleefd (Kort de, 2014). Het doel van harde controlemechanismen is het afdwingen van gewenst gedrag, door bijvoorbeeld de inzet van procedures, functiescheidingen en/of administratieve systemen (Kort de, 2014). In het geval van het outsourcen van werkzaamheden, waarbij een klant-leverancier relatie ontstaat, waarin niet beide partijen een gezamenlijk belang hebben, is een onderliggend contract een van de belangrijkste middelen om sturing te geven aan de relatie (Matthew, 1996). De contractueel vastgelegde afspraken, zijn een goed middel om het risico van opportunistisch gedrag van de leverancier in te perken (Vosselman et al., 2009). Controlemechanismen binnen een outsourcingsrelatie worden vaak vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA) (Kern & Willcocks, 2000). Binnen een SLA worden afspraken onderverdeeld in verschillende categorieën waarvan een deel betrekking hebben op de governance van outsourcingsrelaties (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Goo et al., 2004). Bijlsma-Frankema and Costa (2005) stellen, dat binnen controlemechanismen drie elementen bestaan nl., 1. Een beschrijving van de behoefte en verwachtingen, 2. Prestatie metingen om bijvoorbeeld voortgang en behaalde resultaten te monitoren, 3. Straf maatregelen of beloningen doormiddel van bijvoorbeeld penalty's of incentives bij het boven of onder maats presteren, of het wel dan niet behalen van doelstellingen. Het inbrengen van penalty's en/of incentives, voor het goed of minder goed presteren volgens meetbare service level afspraken, in het onderliggende contract, kan ervoor zorgen dat het opportunistisch gedrag van de leverancier beperkt wordt (Handley & Angst, 2014). Goo et al. (2009) gaan daarin verder. Zij verdelen controlemechanismen in 3 categorieën. De categorieën zijn

1. “Foundation Characteristics” bestaat uit “Service Level Objectives”, “Process Ownership” en “Service Level Contents”. Deze controlemechanismen hebben allen betrekking op de service of dienst welke door de outsourcingspartner geleverd wordt.
2. “Change Management Characteristics” bestaat uit “Future Demand Management”, “Anticipated Change”, “Planning of Innovation” en “Feedback Process”. Deze controlemechanismen hebben allen te maken met het verloop van het contract en eventuele tussentijdse wijzigingen.
3. “Governance Characteristics. Governance” bestaan uit “Communication Plan”, “Measurement Charter”, “Conflict Arbitration” en “Enforcement”. Deze controlemechanismen hebben allen te maken met de besturing (governance) van de samenwerkingsrelatie.

De elementen van governance hebben de beste aansluiting bij deze studie. Hieronder volgt dan ook een opsomming van de 4 elementen van governance met definities, zoals Goo et al. (2009) deze beschrijft.

Communication Plan (Communicatiestructuur)

Formeel geplande overlegstructuren, zoals vergaderingen tijdens welke voortgang, performance en toekomstige verwachtingen rondom het geoutsourcete proces besproken worden.

Measurement Charter (Beoordelingscriteria)

Formeel vastgelegde, meetbare criteria en doelstellingen, waaraan het geoutsourcete proces dient te voldoen en waarover gerapporteerd dient te worden.

Conflict Arbitration Charter (Conflict bemiddeling)

Formele afspraken rondom de afhandeling en eventuele bemiddeling door derden, bij het ontstaan van onderlinge conflicten, met betrekking tot het geoutsourcete proces.

Enforcement Plan (Handhavingsafspraken)

Formele afspraken rondom sancties en beloningen, voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen, met betrekking tot het geoutsourcete proces.

2.5. Vertrouwen

Naast formele controlemechanismen, speelt wederzijds vertrouwen ook een belangrijke rol bij de besturing van een samenwerkingsrelatie. Wederzijds vertrouwen heeft onder andere een rol in het verbeteren van het begrip rondom de doelstellingen van de samenwerkingsrelatie

(Bijlsma-Frankema, 2001). Een heldere definitie van vertrouwen binnen een samenwerkingsrelatie is: de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen, met de verwachting om een positieve behandeling van de wederpartij te ontvangen (McEvily & Tortoriello, 2011). In de bestaande literatuur rondom vertrouwen komt deze definitie meer dan 650 maal voor (McEvily & Tortoriello, 2011). Literatuur rondom vertrouwen draait veelal om interpersoonlijk vertrouwen, waardoor deze literatuur moeilijk te gebruiken is bij onderzoek naar vertrouwen tussen organisaties onderling. Vertrouwen tussen organisaties, binnen een samenwerkingsrelatie, wordt gevoed door individuele gevoelens ten aanzien van de andere organisatie. Onderzoek rondom vertrouwen tussen organisaties zal dan ook breder opgezet dienen te worden, waarbij meerdere lagen binnen een organisatie deelnemen aan het onderzoek. Zo kan voorkomen worden, dat men persoonlijk vertrouwen aan het meten is in de plaats van interorganisatieel vertrouwen (Bierly Iii & Gallagher, 2007; Seppänen et al., 2007). De studie rondom vertrouwen vindt zijn oorsprong in de psychologie en de sociale psychologie, waar men vooral de interpersoonlijke vorm van vertrouwen bestudeert. (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). Lui and Ngo (2004) onderscheiden twee vormen van vertrouwen. Goodwill vertrouwen (goodwill trust) waarbij het om vertrouwen van de welwillendheid/bereidheid tot een goede samenwerking van de vertrouwde partij gaat en competentie vertrouwen (competence trust) waarbij het om vertrouwen in kennis en kunde van de vertrouwde partij gaat. Vertrouwen binnen een samenwerkingsrelatie heeft een dynamisch karakter en kan in de loop van de tijd, onder invloed van interne of externe factoren toenemen of afnemen. Ook beïnvloed vertrouwen vanuit de leverancier het vertrouwen vanuit de klant en vice versa, door vertrouwen ontstaat vertrouwen en door wantrouwen ontstaat wantrouwen. Vertrouwen is een van de bouwstenen om tot een soepele samenwerking te komen (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Ook vertrouwen kan worden onderverdeeld in verschillende elementen (Greenberg et al., 2008; Vodicka, 2006). Vodicka (2006) beschrijft vier elementen voor vertrouwen namelijk, consistency(consistentie), compassion (welwillendheid), communication(communicatie), en competency(competentie). Greenberg et al. (2008) beschrijven verschillende elementen van vertrouwen binnen een outsourcingrelatie en verdelen deze in de 3 categorieën 1. Transactions and Trusted Systems, 2. Transaction Environment and Trusted Institutions en 3. Parties to the Transaction and Trusted Partners. De derde categorie, welke het meest aansluit op de governance van de relatie, verdelen zij in de elementen, organizational integrity (consistentie), benevolence (welwillendheid) en ability (competentie). Kennisdeling (knowledge sharing) is ook een element met een nauwe relatie tot vertrouwen (Butler, 1999). Kennisdeling is niet hetzelfde als communicatie maar is wel degelijk een groot onderdeel ervan (Hendriks, 1999).

2.6. Relatie tussen controlemechanismen en vertrouwen

Verschillende onderzoekers hebben al getracht om de relatie tussen controlemaatregelen en vertrouwen te verklaren. Er zijn onderzoeken die stellen dat vertrouwen en controlemaatregelen elkaar versterken, maar er zijn ook onderzoeken die stellen dat ze elkaar tegen zouden werken (Jagd, 2010). Er zijn ook onderzoeken die verklaren dat wanneer alle samenwerkende partijen werkelijk gemotiveerd zijn om een succesvolle relatie te creëren, er minder formele controle maatregelen nodig zouden zijn (Man & Roijakkers, 2009). Er zijn zelfs aanhangers die stellen dat opgelegde controle maatregelen wantrouwen zou opwekken (Man & Roijakkers, 2009). Hartmann & Slapničar (2007) stellen dat tegenwoordig al wordt aangenomen dat formele beheersing (harde controls, controlemechanismen) en op vertrouwen gebaseerde beheersing (zachte controls) niet simpelweg complementair zijn aan elkaar, maar dat deze elkaar wel daadwerkelijk kunnen beïnvloeden. Ook Das & Teng (2001) hebben gesteld dat vertrouwen en controls twee onafhankelijke manieren zijn om risico's te beperken. Gezien het dynamische karakter van vertrouwen en de vele interne en externe invloeden op vertrouwen, lijkt er geen direct causaal verband aanwezig te zijn. Wel lijken beiden elkaar te kunnen beïnvloeden (Nooteboom, 2010). Onderlinge invloeden van controls op vertrouwen variëren afhankelijk van de controlemaatregel. Zo blijkt het vastleggen van behoeften en verwachtingen wel belangrijk te zijn als controlemaatregel, maar geen invloed te hebben op vertrouwen. Bij het meten van voortgangen en prestaties kan vertrouwen gestimuleerd worden, doordat er interesse getoond wordt, maar het kan vertrouwen ook beperken omdat mensen zich gecontroleerd voelen (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Contractuele straf maatregelen en/of beloningen zogenaamde “contractuele safeguards” lijken geen invloed te hebben op vertrouwen. Goodwill vertrouwen kan daar en tegen wel van invloed zijn op de contractuele safeguard, als het goodwill vertrouwen hoog is kan deze zelfs als vervanger dienen voor safeguards. Competentie vertrouwen blijkt geen enkele invloed te hebben op contractuele safeguards (Lui & Ngo, 2004). Wanneer er veel specifieke controle maatregelen mogelijk zijn om risico's in te perken is de noodzaak van een hoog vertrouwen niet zozeer aanwezig. Anderzijds wanneer de mogelijkheden van controlemaatregelen beperkt zijn, moet er wel degelijk een hoge mate van vertrouwen aanwezig zijn. Daarnaast is er ook een afhankelijkheid van de grootte van het risico wat gelopen wordt. Wanneer de risico's laag zijn kunnen zowel de controlemaatregel als het vertrouwen van beperkt niveau zijn. Als de risico's echter groot zijn zal zeker een van beide, liefst beide, vertrouwen en controlemaatregelen van een hoog niveau dienen te zijn. Man and Roijakkers (2009) splitsen dit nog verder uit naar relationele risico's, waarbij het niveau van control hoog zou moeten zijn, en performance risico's waarbij het niveau van vertrouwen hoog zou moeten zijn. Wat verder opvalt is, dat veel onderzoeken zich richten op slechts één zijde van de vertrouwensrelatie, terwijl vertrouwen altijd tussen twee of meer partijen bestaat en daarmee ook meerdere kanten op werkt (Lee & Cavusgil, 2006). Uit onderzoek van Lee and Cavusgil (2006) blijkt dat kennis deling een zeer grote rol speelt, bij wederzijds vertrouwen van outsourcingrelaties.

2.7. Verhouding controlemechanismen en vertrouwen

Om de governance van een samenwerkingsrelatie in kaart te brengen en waar gewenst bij te kunnen sturen, is het wenselijk om een meetmethode te hebben waarbij vertrouwen en controlemechanismen beiden een rol spelen. In de huidige wetenschappelijke literatuur is weinig tot geen methode te vinden waarin beide een rol vervullen. Wel zijn er diverse artikelen te vinden rondom het meten van controls, waarbij men gebruik maakt van een balanced score card (Grembergen & Haes, 2005). Tevens zijn er ook artikelen te vinden over hoe het niveau van vertrouwen te meten zou zijn (Seppänen et al., 2007). Omdat vertrouwen

en controlemaatregelen geheel verschillend van aard zijn is het wenselijk om een methode te gebruiken die hier mee om weet te gaan.

2.8. Methode om verhouding tussen verschillende elementen te bepalen

Door het verschillende karakter van elementen van vertrouwen en controlemechanismen zijn deze elementen niet zomaar onderling te wegen. Multi-criteria decision making (MCDM) methodes staan het toe om elementen van verschillende aard ten opzichte van elkaar te wegen (Velasquez & Hester, 2013). Uit onderzoek van Velasquez and Hester (2013), waarin zij 11 veel voorkomende multi-criteria decision making (MCDM) methodes naast elkaar hebben gezet, blijkt dat Analytic Hierarchy Process (AHP) een methode is waarmee elementen van verschillende aard goed met elkaar vergeleken kunnen worden. Uit onderzoek van J. Karlsson, Wohlin, and Regnell (1998) is gebleken dat AHP de meest betrouwbare resultaten oplevert bij het wegen van elementen. AHP is een relatieve evaluatie methode waarbij elementen paarsgewijs met elkaar vergeleken worden, om uiteindelijk tot een prioriteiten lijst met alle elementen te komen (Greer, Bustard, & Sunazuka, 1999). Een nadeel van AHP is, dat het aantal vergelijkingen heel snel toeneemt, wanneer er meer elementen met elkaar vergeleken worden (Greer et al., 1999). n elementen resulteert in $n(n-1)$ vergelijkingen. Een bijkomend nadeel van een groot aantal vergelijkingen is, dat de vragenlijst zeer tijdsintensief wordt om in te vullen (L. Karlsson, Berander, Regnell, & Wohlin, 2004). Ook neemt de kans op inconsistentie toe, naarmate het aantal vergelijkingselementen groter is (L. Karlsson et al., 2004). De in de vergelijkingen gehanteerde schaalverdeling, is gebaseerd op de 1-9 schaal van Saaty (1987). De uitkomst, na analyse, is een genormaliseerde lijst van de vergeleken elementen met een consistentie ratio, wat iets zegt over de betrouwbaarheid van de ingevulde waarderingen (Saaty, 1987). De consistentie ratio heeft een waarde tussen 0 en 1. Saaty (1987) adviseert een waarde van $CR < 0,1$, het blijkt dat dit niet altijd even makkelijk haalbaar is en dat een ruimere consistentie ratio niet direct afbreuk doet aan de resultaten (J. Karlsson et al., 1998). De consistentie ratio wordt als sterk punt van de methode gezien, andere wegingsmethodes blijken hier niet in te voorzien (J. Karlsson et al., 1998).

2.9. Conclusies uit de literatuur

Vanuit de gevonden literatuur is het mogelijk om de eerst drie vragen te beantwoorden.

1. Wat zijn de belangrijkste elementen van onderling vertrouwen ten aanzien van de governance van outsourcingrelaties?

Voor wat betreft vertrouwen zijn de elementen, consistentie, competentie, welwillendheid en Kennisdeling als elementen naar voren gekomen. Deze elementen zullen in het praktijk onderzoek gebruikt worden bij de ontwikkeling van een tool ter beantwoording van de hoofdvraag.

2. Welke harde controlemaatregelen hebben betrekking op de governance van outsourcingrelaties?

Voor wat betreft de controlemechanismen zijn Communicatiestructuur, Beoordelingscriteria, Conflict bemiddeling, en Handhavingsafspraken, gevonden als mechanismen welke een nauw verband hebben met de governance van outsourcingrelaties. Deze controlemechanismen zullen in het praktijk onderzoek gebruikt worden bij de ontwikkeling van een tool ter beantwoording van de hoofdvraag.

3. Welke analysemethode is te gebruiken om elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen en wat zijn de beperkingen van die methode?

AHP blijkt een goede methode te zijn om elementen van verschillende aard ten opzichten van elkaar te wegen. De grootste beperking van de AHP methode is, dat het aantal vergelijkingen snel toeneemt na mate meer elementen ten opzichte van elkaar vergeleken worden. Naast dat de tijdsduur van het beantwoorden van alle vergelijkingen toeneemt, neemt de consistentie van de antwoorden daardoor af. In het praktijk onderzoek zal daarom rekening gehouden worden met deze beperking.

3. Onderzoeksmethode & ontwerp

Dit hoofdstuk zal de stappen van het empirische deel van dit onderzoek in detail beschrijven. Het empirische deel van dit onderzoek bestaat uit een ontwerpend onderzoek en de eerste testen van de ontworpen tool. De focus van dit hoofdstuk zal zich met name richten op de beantwoording van de deelvraag:

4. Op welke wijze kan een tool ontworpen worden om elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen, welke duidelijk en begrijpelijk is voor de doelgroep van toekomstig onderzoek?

Eerst zal een beschrijving worden gegeven van de gebruikte ontwerpcyclus waarna de praktische invulling van het ontwerpproces tot de ontwikkelde tool zal worden weergegeven.

3.1. Inleiding

Vanuit de literatuurstudie (paragraaf 2.7) is gebleken dat er geen methode voor handen is waarin elementen van onderling vertrouwen worden gewogen ten op zichten van harde controlemechanismen. Wel is er veel literatuur te vinden over de onderwerpen vertrouwen (Bierly Iii & Gallagher, 2007; Bijlsma-Frankema, 2001; McEvily & Tortoriello, 2011) en controlemechanismen (Das & Teng, 2001; Hartmann & Slapniçar, 2007) en ook over de mogelijke onderlinge verbanden (Grembergen & Haes, 2005; Man & Roijakkers, 2009; Seppänen et al., 2007). Een methode om elementen van vertrouwen en controle mechanismen ten opzichten van elkaar te wegen zou echter bij kunnen dragen aan een completere besturing van outsourcingrelaties. Dit heeft geresulteerd in de volgende deelvraag:

4. Op welke wijze kan een tool ontworpen worden om elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar te wegen, welke duidelijk en begrijpelijk is voor de doelgroep van toekomstig onderzoek?

Omdat de verhouding tussen elementen van onderling vertrouwen en controlemechanismen is gebaseerd op individuele meningen, is gekozen voor het ontwerpen van een vragenlijst (Saunders et al., 2013).

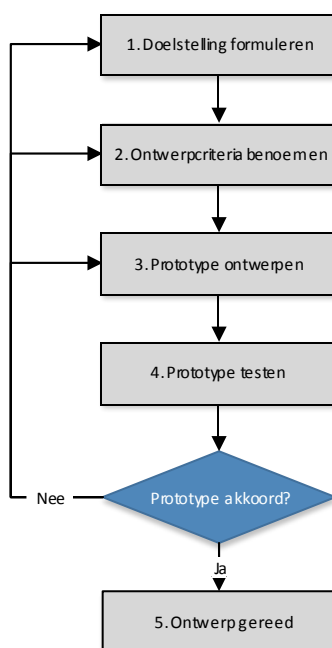
Om te onderzoeken of een ontworpen tool ook werkelijk in praktijk bruikbaar is, zou dit onderzoek idealiter uit een drietal, opeenvolgende, onderzoeken bestaan (figuur 4). Daardoor zou dit onderzoek in een meta analyse resulteren (Stokking, 2014). Beginnend bij een ontwerpend onderzoek, tijdens welke een, op literatuur gebaseerde tool, voor het meten van de verhouding tussen elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen wordt ontworpen. Het ontwerpend onderzoek wordt opgevolgd door een observerend kwalitatief onderzoek, waarin de ontworpen tool aan een aantal eerste tests wordt onderworpen. Als de eerste tests uitwijzen dat de tool bruikbare resultaten oplevert, kan de tool kwantitatief onder een grotere populatie uitgezet worden. Door middel van aanvullende vragen over bijvoorbeeld de kenmerken van de proefpersonen en/of de kenmerken van de outsourcingrelaties, zouden correlaties gevonden kunnen worden, welke tot verbetering van de outsourcingrelaties zouden kunnen leiden.



Figuur 4. Meta analyse

Dit onderzoek zal zich echter, omwille van tijd, beperken tot enkel de eerste twee stappen, het ontwerpen van een tool en de eerste kwalitatieve tests door middel van interviews.

3.2. Ontwerpend onderzoek



De ontwikkeling van een vragenlijst en de eerste testen ervan, verlopen via een vast patroon welke de eerste twee onderzoeken van de meta analyse beslaat. Kampman (2015) beschrijft deze twee deel onderzoeken in een ontwerpcyclus (figuur 5) van in totaal 5 stappen. Deze ontwerpcyclus wordt een aantal keer doorlopen met als doel de ontworpen tool te verbeteren.

De stappen waaruit de ontwerpcyclus bestaat worden elk hierna in meer detail beschreven.

Figuur 5. ontwerpcyclus (Kampman, 2015)

3.2.1. Doelstelling formuleren

Bij een ontwerp onderzoek is de eerste stap het formuleren van de doelstelling van het onderzoek. De doelstelling staat voor het geen wat wordt nagestreefd tijdens het onderzoek en beschrijft een specifiek geformuleerd doel van het onderzoek (Kampman, 2015). In dit geval is de doelstelling van het ontwerp deel van dit onderzoek is gelijk aan de originele doelstelling van dit onderzoek:

Het ontwikkelen van een tool waarmee het mogelijk is om de verhouding tussen de elementen van onderling vertrouwen en harde controlemechanismen, met betrekking tot de governance van een uitbestedingsrelatie onderling te wegen.

3.2.2. Ontwerpcriteria benoemen

De ontwerpcriteria van dit onderzoek zijn tweeledig. Allereest worden criteria bepaald aan de hand waarvan de doelstelling van het onderzoek kan worden bereikt. Tevens moeten ook criteria worden bepaald welke betrekking hebben op de bruikbaarheid van de voor ogen zijnde tool.

De ontwerpcriteria om aan de doelstelling van dit onderzoek te voldoen zijn afkomstig uit de literatuurstudie en zullen in paragraaf 3.3 in detail worden toegelicht.

Om de praktische werkbaarheid van de vragenlijst te waarborgen is de vragenlijst aangevuld met een aanvullende vragenlijst over de originele vragenlijst. De aanvullende vragen lijst heeft betrekking op de volgende criteria (Saunders et al., 2013):

- Tijd;
- Duidelijkheid;
- Compleetheid;
- Opmaak en gebruiksgemak.

3.2.3. Prototype ontwerpen

Tijdens het prototype ontwerpen wordt, met in acht name van alle ontwerpcriteria, het eerste model van de tool ontwikkeld. Tijdens het prototype ontwerpen, zal het model een aantal malen geëvalueerd worden, om zo goed mogelijk aan de ontwerpcriteria te voldoen. De eerste evaluaties zijn in dit geval door de onderzoeker zelf uitgevoerd.

3.2.4. Prototype testen

Het testen van de ontworpen tool gebeurt vaak kwalitatief in een kleinere setting, in een praktijk situatie, gebruikmakend van semigestructureerde interviews (Saunders et al., 2013). De tool kan dan worden aangevuld met vragen over de tool zelf, om te verifiëren of de tool aan alle ontwerpcriteria voldoet (Saunders et al., 2013).

3.2.5. Ontwerp gereed.

Als is gebleken dat de ontworpen tool werkt en bruikbare resultaten lijkt op te leveren, kan de tool kwantitatief getest worden onder een grotere populatie.

3.3. *Ontwerp van de tool*

Uit de literatuur is gebleken dat AHP een goede methode lijkt te zijn, om elementen verschillend van aard ten opzichten van elkaar te wegen (Velasquez & Hester, 2013). De voor ogen zijnde tool is daarom ontworpen rondom de AHP Methode en heeft geresulteerd in een vragenlijst met vergelijkingen. Met behulp van de vragenlijst worden uit de literatuur geselecteerde elementen van vertrouwen en controlemechanismen ten opzichte van elkaar vergeleken. De ontwikkelde vragenlijst wordt tijdens interviews aan een aantal respondenten voorgelegd. Het invullen van de vragenlijst wordt door de onderzoeker geobserveerd. De tijdens de interviews verkregen antwoorden van de tool, zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van de, in Microsoft Excel gebouwde AHP analyse tool, van Goepel (2013).

3.3.1. AHP methode

Het is verstandig om rekening te houden met de beperkingen van de gebruikte methode. Voor AHP geldt dat het aantal vergelijkingen heel snel toeneemt, wanneer er meer elementen met elkaar vergeleken worden (Greer et al., 1999). Dit heeft een negatieve invloed op de benodigde tijd voor het invullen van de lijst en op de consistentie van de uitkomst. De consistentie ratio, welke bij de methode berekend wordt, geeft een beeld van de kwaliteit van de verkregen gegevens en wordt als sterk punt van de methode gezien (J. Karlsson, Wohlin, & Regnell, 1998). Deze consistentie ratio zegt dan ook meteen iets over de validiteit van de verkregen gegevens. Om een gelijke weging te krijgen is gekeken of een gelijk aantal

elementen van vertrouwen en controlemechanismen is te definiëren. Bij een totaal van 8 elementen resulteert dit in een lijst van 28 $(8 \times (8-1)/2)$ vergelijkingen. Bij een totaal van 10 elementen zijn dat er al 45 $(10 \times (10-1)/2)$, wat aan de hoge kant is.

3.3.2. Elementen

Voor het bepalen van de elementen van vertrouwen en controlemechanismen, is gekeken naar, welke elementen het meeste met de governance van de outsourcingrelatie te maken hebben. Voor elk van de elementen is een korte definitie geformuleerd, welke ter verduidelijking aan de vragenlijst is toegevoegd. Deze toevoeging is gedaan omdat niet alle respondenten direct een helder beeld zullen hebben bij de elementen (Saunders et al., 2013). Hieronder volgt een opsomming van de elementen met de definities en de literatuur verwijzingen waaruit de definities zijn afgeleid.

3.3.2.1. Elementen Controlemechanismen

Voor de controlemechanismen is gekeken naar het model van Goo et al. (2009). Zij benoemen 4 controlemechanismen die puur met de governance van de outsourcingrelatie te maken hebben.

Communicatiestructuur (Communication Plan)

Formeel geplande overlegstructuren, zoals vergaderingen tijdens welke voortgang, performance en toekomstige verwachtingen rondom het geoutsourcete proces besproken worden (Goo et al., 2009).

Beoordelingscriteria (Measurement Charter)

Formeel vastgelegde, meetbare criteria en doelstellingen, waaraan het geoutsourcete proces dient te voldoen en waarover gerapporteerd dient te worden (Goo et al., 2009).

Conflict bemiddeling (Conflict Arbitration Charter)

Formele afspraken rondom de afhandeling en eventuele bemiddeling door derden, bij het ontstaan van onderlinge conflicten, met betrekking tot het geoutsourcete proces (Goo et al., 2009).

Handhavingsafspraken (Enforcement Plan)

Formele afspraken rondom sancties en beloningen, voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen, met betrekking tot het geoutsourcete proces (Goo et al., 2009).

3.3.2.2. Elementen Vertrouwen

Voor de elementen van vertrouwen is teruggegrepen naar de elementen die Vodicka (2006) en Greenberg et al. (2008) beschrijven voor onderling vertrouwen.

Consistentie (Consistency, Organisational Integrity)

Consistentie is het vertrouwen dat de outsourcingspartner oprecht is en alle gedane beloftes netjes na zal komen, gedurende de gehele looptijd van de relatie. Vodicka (2006) benoemt consistentie als consistency en Greenberg et al. (2008) noemen dit organisational integrity.

Welwillendheid (Compassion, Benevolence)

Welwillendheid is het vertrouwen dat de outsourcingspartner in het belang van de klant opereert en niet het winstmotief boven het klantbelang stelt. Vodicka (2006) benoemt welwillendheid als compassion en Greenberg et al. (2008) noemen dit benevolence.

Competentie (Competency, Ability)

Competentie is het vertrouwen dat de outsourcingspartner over de juiste kennis en kunde beschikt om de geoutsourcete systemen/processen op een betrouwbare manier te managen. Vodicka (2006) benoemt competentie als competency en Greenberg et al. (2008) noemen dit ability.

Kennisdeling (Knowledge sharing, Communication)

Kennisdeling is het vertrouwen dat de outsourcingspartner een open vorm van communiceren aanneemt, waarin specifieke kennis rondom oplossingen gedeeld wordt, zonder dat hij vreest dat de gedeelde kennis tegen hem gebruikt zal worden. Vodicka (2006) benoemt communicatie als een element van vertrouwen. Omdat communicatie erg veel lijkt op het controlemechanisme Communicatiestructuur, is gekeken naar welk onderdeel van de communicatie werkelijk bijdragen aan vertrouwen. Kennisdeling is niet hetzelfde als communicatie maar is wel degelijk een groot onderdeel van de communicatie (Hendriks, 1999). Kennisdeling heeft ook een nauwe relatie tot vertrouwen (Butler, 1999). Om een duidelijke scheiding te maken met het controlemechanisme communicatiestructuur is hier gekozen om kennisdeling op te nemen als vertrouwenselement. Greenberg et al. (2008) benoemen communicatie niet als een element van vertrouwen.

3.3.3. Verkorte omschrijvingen van de elementen

Om de elementen op een juiste ten opzichte van elkaar te kunnen vergelijken, is voor elk van de elementen een verkorte omschrijving ontworpen met betrekking tot outsourcingrelaties. Hierdoor hebben de respondenten telkens snel een beeld van de elementen die op dat moment ten opzichten van elkaar gewogen worden. Ook beperkt het gebruik van korte omschrijvingen de totaal lengte van de vragenlijst. Hieronder volgt per element de in de vragenlijst gebruikte omschrijving, bijlage A. geeft een totaal overzicht van de elementen met de definities en de stellingen.

Consistentie

Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt.

Welwillendheid

Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt.

Competentie

Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen, om ons goed van dienst te zijn.

Kennisdeling

Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden.

Communicatiestructuur

Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie.

Beoordelingscriteria

Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces.

Conflict bemiddeling

Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen, in geval van conflicten, volgens formeel vastgelegde afspraken.

Handhavingsafspraken

Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen, voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen, opgelegd.

3.3.4. Schaalverdeling

De in de vergelijkingen gehanteerde schaalverdeling, is gebaseerd op de 1-9 schaal van Saaty (1987). Omdat Saaty (1987) de waardes 2, 4, 6 en 8 als tussenstappen ziet, is ervoor gekozen om deze stappen weg te laten. Tevens is ter verduidelijking voor de deelnemers, de schaal 1-3-5-7-9 omgezet naar 1-2-3-4-5. Tabel 3 toont de gebruikte schaal t.o.v. die van Saaty (1987). De eigenlijke keuzes zouden van 9 naar 1 en weer naar 9 lopen, in dit geval is dat van 5 tot 1 en weer naar 5, wat resulteert in een semantische-differentiaalschaal van 9 keuzes (Saunders et al., 2013). Tijdens het verwerken van de resultaten, zijn de, tijdens de interviews, verkregen waardes, terug omgezet naar waardes welke gebruikmakend van de AHP methode verwerkt kunnen worden. Tabel 4 toont de omrekentabel.

Tabel 3. Gebruikte schaalverdeling t.o.v. die van Saaty

Gebruikte schaal	Definitie	Schaal Saaty	Definitie Saaty
1	Stellingen gelden beiden evenveel	1	Equal importance
2	Stelling geldt iets meer dan de andere	3	Moderate importance of one over another
3	Stelling geldt meer dan de andere	5	Essential or strong importance
4	Stelling geldt veel meer dan de andere	7	Very strong importance
5	Stelling overheerst t.o.v. de andere	9	Extreme importance

Tabel 4. Omrekentabel

Gebruikte schaal	5	4	3	2	1	2	3	4	5
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Schaal AHP Tool	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9

3.3.5. Vergelijkingen

Bij het gebruik van AHP worden alle elementen ten opzichte van elkaar vergeleken, voor de 8 vastgestelde elementen resulteert dit in 28 vergelijkingen. De respondenten is gevraagd naar hoe zij de verhouding tussen de elementen op dit moment zien en hoe zij dat graag zouden willen zien. De rede hiervoor is dat, omdat dit een nieuwe tool is ontbreekt er een referentiekader, de vraag naar de gewenste situatie is een poging om een referentiekader te creëren. In de ontwikkelde lijst, is per vergelijking direct naar twee antwoorden gevraagd, dit om de benodigde invultijd voor de gebruiker zoveel mogelijk te beperken. Een te tijdrovende vragenlijst kan een negatief gevoel bij de respondent opwekken (Saunders et al., 2013). Tabel 5 toont 2 voorbeeldvergelijkingen.

Tabel 5 voorbeeld vergelijkingen

1	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt. (Welwillendheid)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
2	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen om ons goed van dienst te zijn. (Competentie)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	

3.3.6. Demografische vragen

De vragenlijst is aangevuld met vragen, welke betrekking hebben op de rol van de ondervraagde persoon en op de samenwerkingsrelatie. Deze gegevens kunnen mogelijk later gebruikt worden, om een causaal verband te bepalen tussen de kenmerken en de verhouding tussen de elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen. In dit onderzoek zullen deze vragen geen rol spelen, ze zijn enkel toegevoegd omdat ze mogelijk een invloed uitoefenen op de uiteindelijke resultaten. Zo is uit onderzoek van Couch and Jones (1997) gebleken dat vrouwen en mannen op sommige vlakken van vertrouwen een verschillende visie hebben. Dit kan betekenen dat er ook een verschil in de verhouding tussen vertrouwens elementen en controlemechanismen kan ontstaan. Ook blijkt het management niveau, van de ondervraagde, binnen de organisatie van invloed te zijn, op het niveau van vertrouwen (Graham & Deanne, 2006). Vertrouwen binnen een samenwerkingsrelatie heeft een dynamisch karakter en kan in de loop van de tijd, onder invloed van interne of externe factoren toenemen of afnemen (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Dit kan er dus mogelijk ook toe leiden dat de verhouding tussen elementen van vertrouwen en controlemechanismen verandert in de loop van de samenwerkingsrelatie. Dit zullen zeker niet alle factoren zijn, waardoor de verhouding tussen de verschillende elementen wordt beïnvloed, het is enkel bedoeld als een eerste aanzet voor toekomstig onderzoek.

3.4. Interview

Om de werkbaarheid van de ontwikkelde tool te valideren dient deze eerst getest te worden (Saunders et al., 2013). De tool zal daarom kwalitatief getest worden tijdens een aantal semigestructureerde interviews. Tijdens de interviews zal eerst geobserveerd worden, hoe de respondenten met de tool omgaan en eventueel aanvullende toelichting worden gegeven. Vervolgens zullen, na het doornemen van de tool, een aantal vragen met betrekking tot de ontwerpcriteria van de vragenlijst gesteld worden, met als doel de tool eventueel tussentijds te verbeteren. Zaken die bekeken worden, hebben allen betrekking op de eerder genoemde ontwerpcriteria:

- Tijd – wanneer het invullen van een vragenlijst te veel tijd in beslag neemt, neemt de bereidheid tot medewerking van respondenten af. De benodigde tijd om de vragenlijst in te vullen moet dus niet te lang zijn (Saunders et al., 2013). Tijd is in deze een relatief begrip, aan de respondenten zal dan ook naar hun mening gevraagd.
- Duidelijkheid van de vragen – de vragen moeten niet onduidelijk of dubbelzinnig geïnterpreteerd worden door de respondenten (Saunders et al., 2013). Ook dit is relatief en zal niet voor iedereen het zelfde zijn.
- Compleetheid van de vragenlijst – het is belangrijk dat in dit onderzoek de belangrijkste elementen van vertrouwen en controlemechanismen worden meegenomen (Saunders et al., 2013). Aan de respondenten is dan ook gevraagd of zij van mening zijn dat er nog elementen ontbreken.

- De opmaak en het gebruiksgemak van de vragenlijst moet duidelijk zijn – de opmaak van de vragenlijst mag geen verwarring scheppen tijdens het beantwoorden van de vragen door de respondenten (Saunders et al., 2013). De respondenten is dan ook gevraagd of de vragenlijst en de methode van beantwoorden duidelijk was en of het een prettige methode was.

Naast de vragen rondom de ontwerpcriteria is de respondenten ook gevraagd naar eventuele aanvullende opmerkingen over de vragenlijst. De lijst met aanvullende vragen over de vragenlijst is opgenomen als bijlage c.

3.5. *Afname interview*

Voor het prototype testen is naar een geschikte case binnen de organisatie waar de onderzoeker werkzaam is gezocht. Er is hiervoor gezocht naar een samenwerkingsrelatie met voldoende stakeholders, die een directe relatie hebben tot de relatie. Om de objectiviteit van de onderzoeker zelf te waarborgen is ook bewust gekeken naar een samenwerkingsrelatie waarbij de betrokkenheid van de onderzoeker minimaal is (Saunders et al., 2013). Andere eisen die aan de casestudie gesteld zijn, zijn: 1. Het moet gaan om een outsourcingsrelatie waarbij contractuele controls zijn vastgelegd. 2. De respondenten moeten alle in meer of mindere mate betrokken zijn bij de relatie, waardoor zij een vorm van vertrouwen hebben ontwikkeld. Dit heeft geresulteerd in de volgende case. De ontwikkelde tool is geëvalueerd, bij het bedrijf Stahl, waar de onderzoeker zelf werkzaam is. Voorafgaand aan de interviews is gekeken naar welke outsourcingsrelaties er binnen Stahl van kracht zijn. Een van de outsourcingsrelaties is die tussen Stahl en CTAC. Stahl heeft het technisch beheer en de hosting van zijn ERP systeem bij CTAC belegd. Gezien dit in de markt een meer voorkomende situatie is, is besloten om deze samenwerking te bestuderen. Het onderzoek is enkel uitgevoerd aan de klantkant van de relatie onder medewerkers van Stahl. Hiervoor is gekozen omdat een onderzoek, gedreven vanuit de klant, bij de leverancier mogelijk positievere reactie uitlokt, dan de werkelijke situatie (Saunders et al., 2013). De benaderde kandidaten zijn geselecteerd op hun rol binnen de outsourcingsrelatie. Alle kandidaten zijn betrokken of betrokken geweest bij de totstandkoming van de relatie of zijn betrokken bij de beheersing van de relatie.

3.6. *Analyse resultaten*

Om de verkregen resultaten van de interviews tot bruikbare informatie te converteren, wordt gebruik gemaakt van de in Microsoft Excel gebouwde tool van Goepel (2013). De kant en klare AHP tool van Goepel (2013) staat het toe, om de resultaten van maximaal 10 verschillende elementen, middels een op AHP gebaseerde berekening, tot een eindresultaat te verwerken. Tevens is het mogelijk om middels de tool de resultaten van maximaal 20 respondenten te consolideren tot een eindresultaat. Het eindresultaat is een prioriteiten overzicht van de elementen ten opzichte van elkaar met daarbij de consistentie ratio. De tool stelt je ook in staat om, wanneer de consistentie ratio te veel afwijkt, de ingevulde waardes bij te stellen en geeft daarvoor suggesties.

4. Onderzoekresultaten

Het resultaat van dit onderzoek is in basis een op AHP gebaseerde vragenlijst. Deze vragenlijst is in de praktijk getest onder een selecte groep respondenten welke allen een relatie hebben met een specifieke outsourcingrelatie. De antwoorden op de vragenlijst zijn verkregen tijdens een vijftal interviewsessies met de stakeholders van de specifieke outsourcingrelatie. De outsourcingrelatie is die tussen Stahl en CTAC. Stahl heeft het technische beheer en de hosting van zijn ERP system bij CTAC ondergebracht. Tijdens de interviewsessies is aan de respondenten gevraagd om de op AHP gebaseerde vragenlijst in te vullen. Gevraagd is om twee waardes aan de op AHP gebaseerde vergelijkingen toe te kennen. Een voor de werkelijkheid, zoals de respondent deze in de praktijk ervaart, en een voor hoe de respondent het graag zou willen zien. Naast het invullen van de ontwikkelde vragenlijst, is tijdens de interviews aan de respondenten ook nog een aantal vragen gesteld over de ingevulde vragenlijst.

4.1. Resultaten vragenlijst

De respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, zijn allen van het mannelijke geslacht. Allen zijn op dit moment of in recent verleden nauw betrokken geweest bij de governance van de outsourcingrelatie tussen Stahl en CTAC. De outsourcingrelatie tussen Stahl en CTAC bestaat ondertussen langer dan 5 jaar. Alle door de respondenten gegeven antwoorden zijn in terug gerekende vorm, voor zowel de huidige als de gewenste situatie, opgenomen in bijlage D. De antwoorden zijn met behulp van de in Microsoft Excel gebouwde, tool van Goepel (2013) geanalyseerd. Tijdens de analyse is gebleken dat niet alle verstrekte antwoorden binnen de consistentie ratio van $CR < 0,1$ vielen. Daarop is gekeken wat de mogelijkheden zijn om ervoor te zorgen dat de resultaten wel binnen de gewenste consistentie ratio vallen. De antwoorden zijn enerzijds door de onderzoeker beperkt bijgesteld, zonder de voorkeur voor bepaalde stellingen verloren te laten gaan, zoals dit ook voorgesteld wordt door de tool van Goepel (2013). De bijgestelde antwoorden zijn tevens opgenomen in bijlage D. Tevens is gekeken of het mogelijk is om de consistentie ratio aan te passen.

4.2. Analyseresultaten

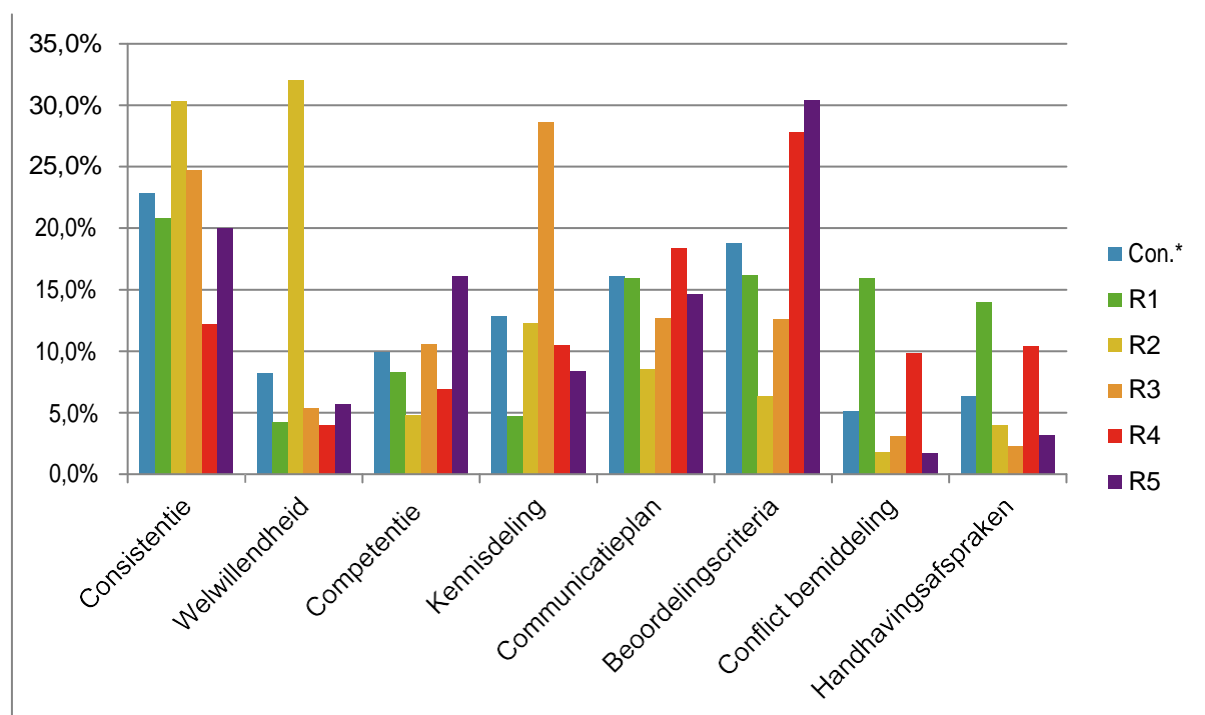
Hieronder volgt een opsomming van de uitkomsten van de analyse van de door de respondenten verstrekte antwoorden. Allereerst zullen de resultaten van de origineel verkregen brondata worden weergegeven waarna een tweetal opties zal worden gegeven om ervoor te zorgen dat de resultaten aan de gewenste consistentie ratio voldoen.

Tabel 6 geeft de genormaliseerde uitkomsten van de individuele respondenten weer, zoals zij de verhoudingen binnen de outsourcingsrelatie op dit moment ervaren. Tevens wordt de geconsolideerde uitkomst, van de AHP analyse getoond. Ook wordt voor elke respondent en de consolidatie de consistentie ratio weergegeven. De genormaliseerde waarden zijn, met behulp van de in Microsoft Excel gebouwde tool van Goepel (2013), geanalyseerd. De van de respondenten verkregen bron data, welke als input voor de tool van Goepel (2013) is gebruikt, is te vinden in bijlage D. Voor 4 van de 5 respondenten geldt dat de consistentie ratio niet binnen de norm van $CR < 0,1$ valt. De consistentie ratio van de geconsolideerde uitkomst valt wel binnen de marge. Figuur 6 laat een grafische weergave zien van de uitkomsten in tabel 6.

Tabel 6. huidige verhoudingen originele brondata.

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Con.*	R1	R2	R3	R4	R5
Consistentie	22,8%	20,8%	30,3%	24,7%	12,2%	20,0%
Welwillendheid	8,2%	4,2%	32,0%	5,4%	4,0%	5,7%
Competentie	9,9%	8,3%	4,8%	10,6%	6,9%	16,1%
Kennisdeling	12,8%	4,7%	12,3%	28,6%	10,5%	8,4%
Communicatieplan	16,1%	15,9%	8,5%	12,7%	18,4%	14,6%
Beoordelingscriteria	18,8%	16,2%	6,3%	12,6%	27,8%	30,4%
Conflict bemiddeling	5,1%	15,9%	1,8%	3,1%	9,8%	1,7%
Handhavingsafspraken	6,3%	14,0%	4,0%	2,3%	10,4%	3,2%
Consistentie Ratio	3%	5%	12%	14%	22%	19%

* Geconsolideerd, R=Respondent 1 t/m 5



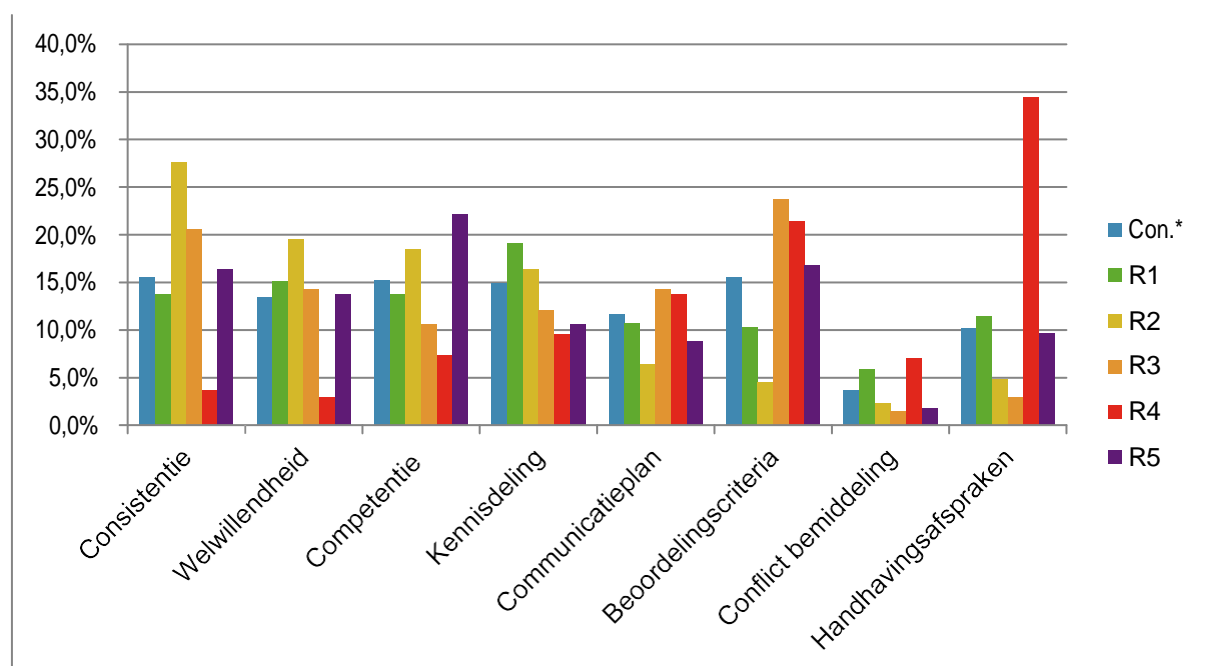
Figuur 6 originele huidige verhoudingen. (* Geconsolideerd, R=Respondent 1 t/m 5)

Tabel 7 geeft de genormaliseerde uitkomsten van de individuele respondenten weer, zoals zij de verhoudingen binnen de outsourcingsrelatie wenselijk achten. Tevens wordt de geconsolideerde uitkomst, van de AHP analyse getoond. Ook wordt voor elke respondent en de consolidatie de consistentie ratio weergegeven. De genormaliseerde waarden, zijn met behulp van de in Microsoft Excel gebouwde tool van Goepel (2013), geanalyseerd. De van de respondenten verkregen bron data, welke als input voor de tool van (Goepel (2013)) is gebruikt, is te vinden in bijlage D. Voor 2 van de 5 respondenten geldt dat de consistentie ratio niet binnen de norm van $CR < 0,1$ valt. De consistentie ratio van de geconsolideerde uitkomst valt wel binnen de marge. Figuur 7 laat een grafische weergave zien van de uitkomsten in tabel 7.

Tabel 7. gewenste verhoudingen originele brondata.

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Con.*	R1	R2	R3	R4	R5
Consistentie	15,5%	13,8%	27,6%	20,6%	3,7%	16,4%
Welwillendheid	13,4%	15,1%	19,5%	14,3%	2,9%	13,7%
Competentie	15,2%	13,8%	18,5%	10,6%	7,3%	22,2%
Kennisdeling	14,9%	19,1%	16,4%	12,1%	9,5%	10,6%
Communicatieplan	11,6%	10,7%	6,4%	14,3%	13,7%	8,8%
Beoordelingscriteria	15,5%	10,3%	4,5%	23,7%	21,4%	16,8%
Conflict bemiddeling	3,6%	5,9%	2,3%	1,5%	7,0%	1,8%
Handhavingsafspraken	10,2%	11,4%	4,8%	2,9%	34,4%	9,7%
Consistentie Ratio	2%	8%	6%	7%	22%	16%

* Geconsolideerd, R=Respondent 1 t/m 5



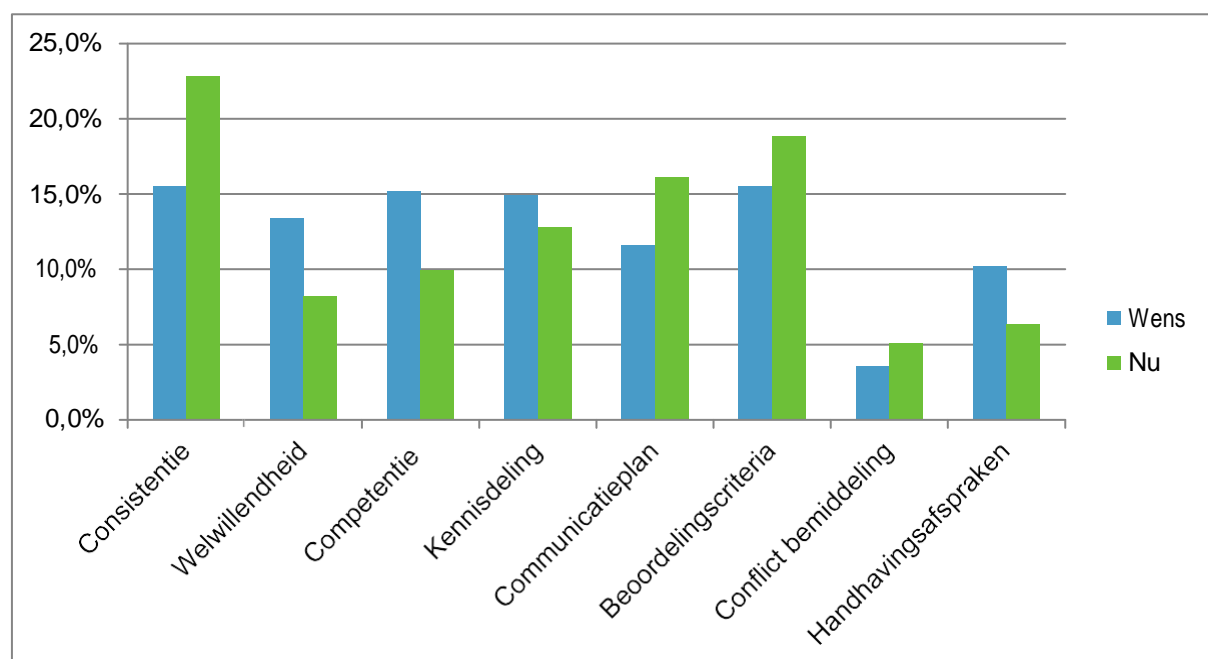
Figuur 7 originele gewenste verhoudingen. (* Geconsolideerd, R=Respondent 1 t/m 5)

Tabel 8 laat de geconsolideerde uitkomsten voor de huidige en de gewenste situatie naast elkaar zien. Ook zijn de prioriteiten van de elementen per situatie weergegeven. Tevens zijn in dit overzicht de opgetelde waarden voor de vertrouwenselementen en voor de controlemechanismen bij weergegeven.

Tabel 8.geconsolideerde uitkomsten originele brondata naast elkaar

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Huidige situatie		Gewenste situatie	
	Perc.	Prio.	Perc.	Prio.
Consistentie	22,8%	1	15,5%	2
Welwillendheid	8,2%	6	13,4%	5
Competentie	9,9%	5	15,3%	3
Kennisdeling	12,8%	4	14,9%	4
Communicatieplan	16,1%	3	11,6%	6
Beoordelingscriteria	18,8%	2	15,5%	1
Conflict bemiddeling	5,1%	8	3,6%	8
Handhavingsafspraken	6,3%	7	10,2%	7
Consistentie Ratio	3%		2%	
Totaal per hoofdgroep				
Vertrouwen	54%		59%	
Controlemechanismen	46%		41%	

Figuur 8 laat een grafische weergave zien van de geconsolideerde uitkomsten voor de gewenste en de huidige situatie naast elkaar.



Figuur 8 geconsolideerde uitkomsten huidige en gewenste situatie.

4.3. Correctie opties

In de voorgaande analyse is uitgegaan van een consistentie ratio van $CR < 0,1$ welke door Saaty (1987) wordt geadviseerd. De resultaten laten zien dat de consistentie ratio van $CR < 0,1$ niet altijd gehaald wordt. Hieronder worden twee manieren bekeken om ervoor te zorgen dat toch aan de gewenste consistentie ratio voldaan wordt. Eerst is gekeken wat er met de resultaten gebeurt wanneer de verkregen brondata door de onderzoeker beperkt worden bijgesteld, zonder de voorkeur voor bepaalde stellingen verloren te laten gaan. Hiervoor is gebruik gemaakt van de voorgestelde aanpassing welke u uit de tool van Goepel (2013) afkomstig zijn. Daarna wordt gekeken wat er met het eindresultaat gebeurt als we de consistentie ratio op $CR < 0,2$ zetten en de resultaten van de respondenten die daar niet aan voldoen laten vervallen.

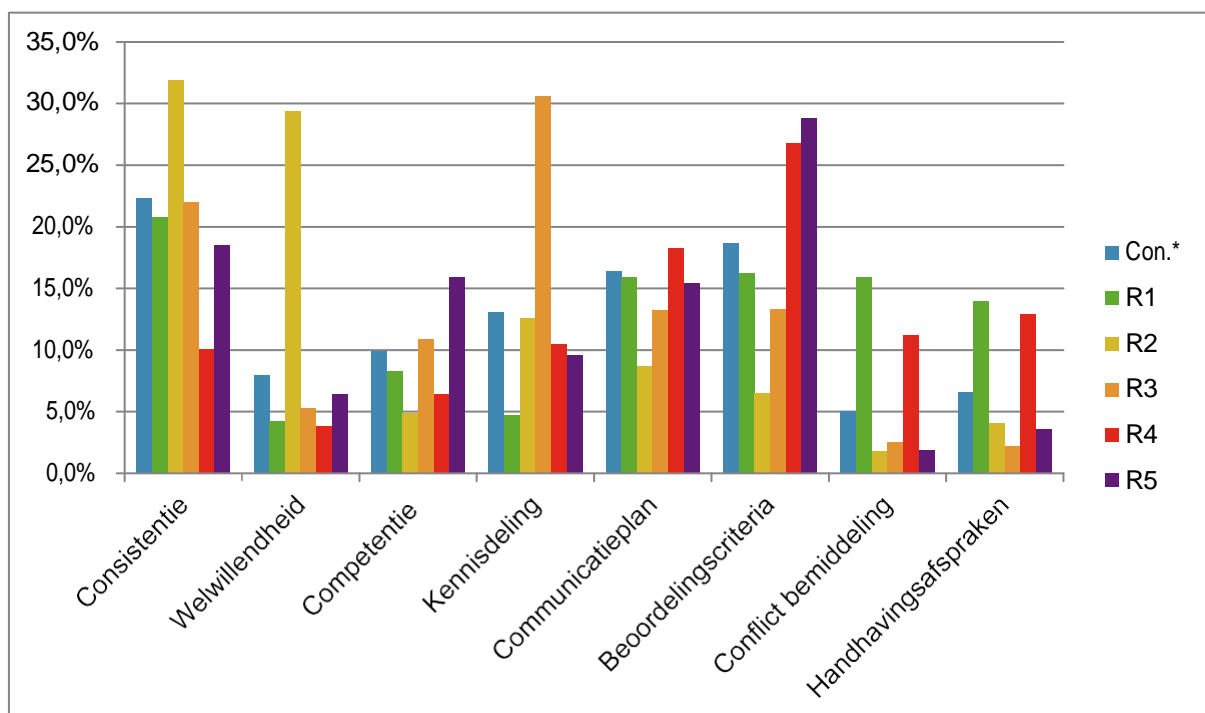
4.3.1. Bijstellen van de verkregen brondata

Tabel 9 geeft de genormaliseerde uitkomsten van de individuele respondenten weer, zoals zij de verhoudingen binnen de outsourcingsrelatie op dit moment ervaren. Ditmaal is de bron data bijgesteld zodat de consistentie ratio wel binnen de norm $CR < 0,1$ valt. Tevens wordt de geconsolideerde uitkomst, van de AHP analyse getoond. De aanpassingen van de bron data zijn gedaan door de in de tool aangegeven top drie inconsistenties telkens bij te stellen. De aangepaste bron data, welke als input is gebruikt, is te vinden in bijlage D. Wat opvalt, is dat de uitkomsten niet veel afwijken van de originele niet bijgestelde bron data. Figuur 9 laat een grafische weergave zien van de uitkomsten in tabel 9.

Tabel 9. huidige verhoudingen bijgestelde brondata.

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Con.*	R1	R2	R3	R4	R5
Consistentie	22,3%	20,8%	31,9%	22,0%	10,1%	18,5%
Welwillendheid	8,0%	4,2%	29,4%	5,3%	3,8%	6,4%
Competentie	9,9%	8,3%	4,9%	10,9%	6,4%	15,9%
Kennisdeling	13,1%	4,7%	12,6%	30,6%	10,5%	9,6%
Communicatieplan	16,4%	15,9%	8,7%	13,2%	18,3%	15,4%
Beoordelingscriteria	18,7%	16,2%	6,5%	13,3%	26,8%	28,8%
Conflict bemiddeling	5,0%	15,9%	1,8%	2,5%	11,2%	1,9%
Handhavingsafspraken	6,6%	14,0%	4,1%	2,2%	12,9%	3,6%
Consistentie Ratio	2%	5%	10%	10%	10%	10%

* Geconsolideerd, R=Respondent 1 t/m 5



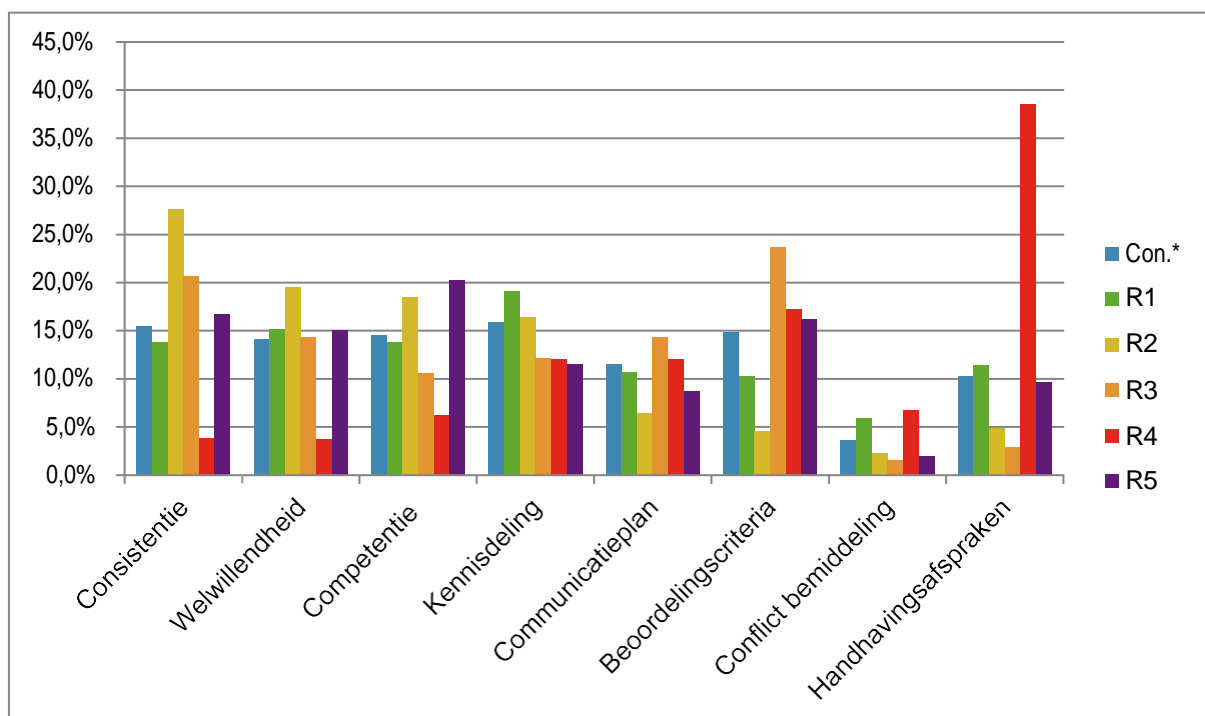
Figuur 9 bijgestelde huidige verhoudingen. (* Geconsolideerd, R=Respondent 1 t/m 5)

Tabel 10 geeft de genormaliseerde uitkomsten van de individuele respondenten weer, zoals zij de verhoudingen binnen de outsourcingrelatie wenselijk achten. Ditmaal is de bron data bijgesteld, zodat de consistentie ratio wel binnen de norm $CR < 0,1$ valt. Tevens wordt de geconsolideerde uitkomst, van de AHP analyse getoond. De aanpassingen van de bron data zijn gedaan, door de in de tool aangegeven top drie inconsistenties, telkens bij te stellen. De aangepaste bron data, welke als input is gebruikt is te vinden in bijlage D. Wat opvalt, is dat de uitkomsten niet veel afwijken van de originele niet bijgestelde bron data. Wel verandert de volgorde van de geconsolideerde elementen als deze op waardering gesorteerd worden. Figuur 10 laat een grafische weergave zien van de uitkomsten in tabel 10.

Tabel 10. gewenste verhoudingen bijgestelde brondata.

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Con.	R1	R2	R3	R4	R5
Consistentie	15,4%	13,8%	27,6%	20,6%	3,8%	16,7%
Welwillendheid	14,1%	15,1%	19,5%	14,3%	3,7%	15,2%
Competentie	14,5%	13,8%	18,5%	10,6%	6,2%	20,1%
Kennisdeling	16,1%	19,1%	16,4%	12,1%	12,0%	12,2%
Communicatieplan	11,6%	10,7%	6,4%	14,3%	12,0%	9,4%
Beoordelingscriteria	14,8%	10,3%	4,5%	23,7%	17,2%	16,4%
Conflict bemiddeling	3,6%	5,9%	2,3%	1,5%	6,7%	2,0%
Handhaving afspraken	10,0%	11,4%	4,8%	2,9%	38,5%	8,1%
Consistentie Ratio	1%	8%	6%	7%	10%	10%

* Geconsolideerd, R=Respondent 1 t/m 5



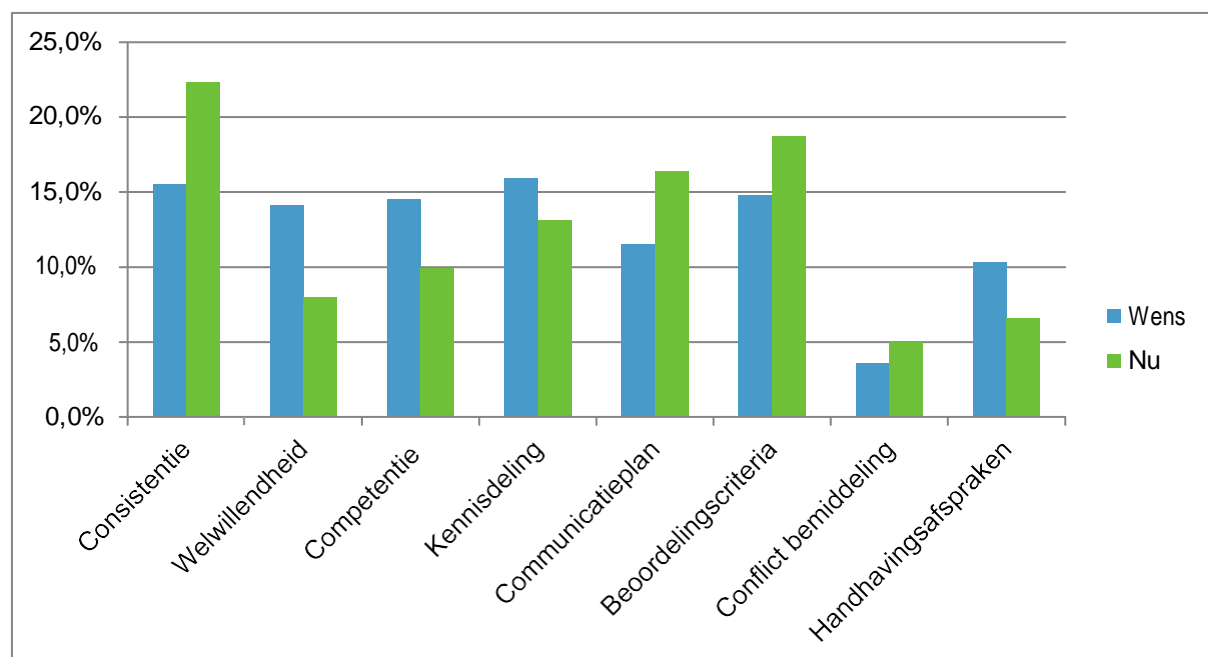
Figuur 10 bijgestelde gewenste verhoudingen. (* Geconsolideerd, R=Respondent 1 t/m 5)

Tabel 11 laat de geconsolideerde uitkomsten voor de huidige en de gewenste situatie, van de bijgesteld brondata naast elkaar zien. Ook zijn de prioriteiten van de elementen per situatie weergegeven. Tevens zijn in dit overzicht de waarden voor de vertrouwens elementen en voor de controlemechanismen bij elkaar opgeteld.

Tabel 11. geconsolideerde uitkomsten naast elkaar

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Huidige situatie		Gewenste situatie	
	Perc.	Prio.	Perc.	Prio.
Consistentie	22,3%	1	15,5%	2
Welwillendheid	8,0%	6	14,1%	5
Competentie	9,9%	5	14,5%	4
Kennisdeling	13,1%	4	15,9%	1
Communicatieplan	16,4%	3	11,5%	6
Beoordelingscriteria	18,7%	2	14,8%	3
Conflict bemiddeling	5,0%	8	3,6%	8
Handhavingsafspraken	6,6%	7	10,3%	7
Consistentie Ratio	2%		1%	
Totaal per hoofdgroep				
Vertrouwen	53%		60%	
Controlemechanismen	47%		40%	

Figuur 11 laat een grafische weergave zien van de bijgestelde geconsolideerde uitkomsten voor de gewenste en de huidige situatie naast elkaar.



Figuur 11 bijgestelde geconsolideerde huidige en gewenste verhoudingen

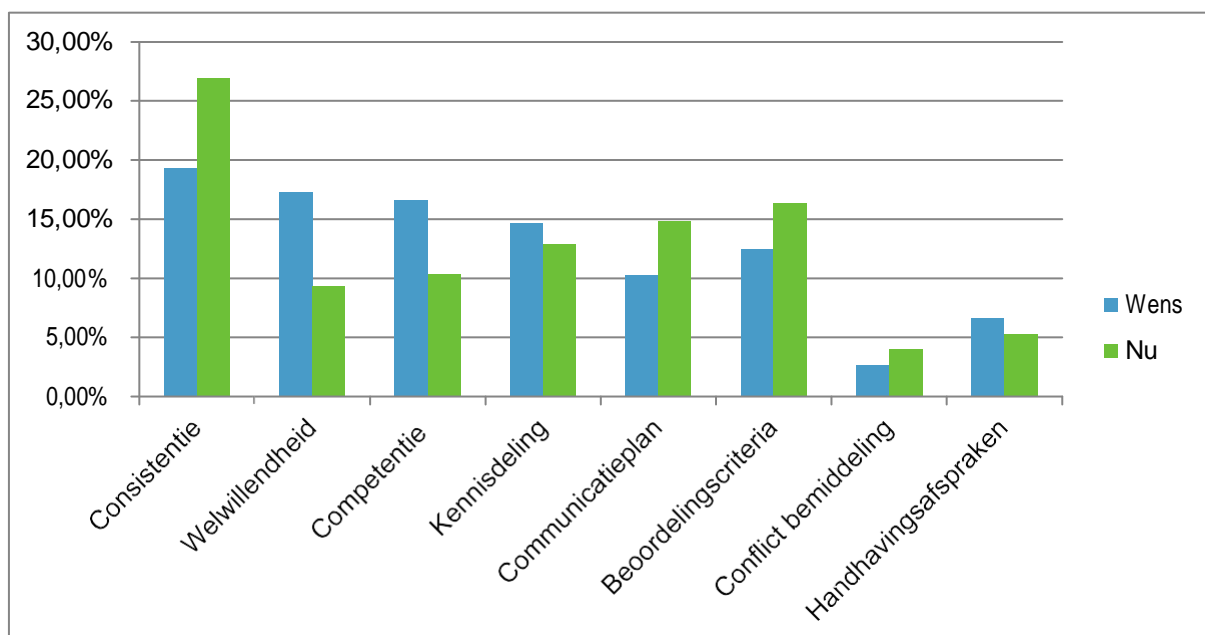
4.3.2. Aanpassen consistentie ratio

In basis is uitgegaan van de door Saaty (1987) aanbevolen consistentie ratio van $CR < 0,1$. In de praktijk blijkt echter dat vaak ook een hogere consistentie ratio gehanteerd wordt (L. Karlsson et al., 2004). Omdat het overzicht in tabel 10, voor de gewenste situatie een verschil in de prioriteiten van de elementen laat zien, is besloten om de gehele analyse nogmaals uit te voeren. Dit keer zijn de resultaten van de respondenten met een consistentie ratio van $CR > 0,2$ helemaal weg gelaten. In dit geval zijn enkel de gegevens van respondent 4 weggelaten. De geconsolideerde resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 12.

Tabel 12. geconsolideerde uitkomsten zonder respondenten waarbij $CR > 0,2$

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Huidige situatie		Gewenste situatie	
	Perc.	Prio.	Perc.	Prio.
Consistentie	26,9%	1	19,3%	1
Welwillendheid	9,3%	6	17,3%	2
Competentie	10,4%	5	16,6%	3
Kennisdeling	12,9%	4	14,7%	4
Communicatieplan	14,9%	3	10,3%	6
Beoordelingscriteria	16,4%	2	12,5%	5
Conflict bemiddeling	4,0%	8	2,7%	8
Handhavingsafspraken	5,3%	7	6,6%	7
Consistentie Ratio	3%		2%	
Totaal per hoofdgroep				
Vertrouwen	60%		68%	
Controlemechanismen	40%		32%	

Figuur 12 laat een grafische weergave zien van de originele geconsolideerde uitkomsten voor de gewenste en de huidige situatie naast elkaar. Ditmaal zonder de resultaten waarbij de consistentie ratio hoger is dan $CR > 0,2$.



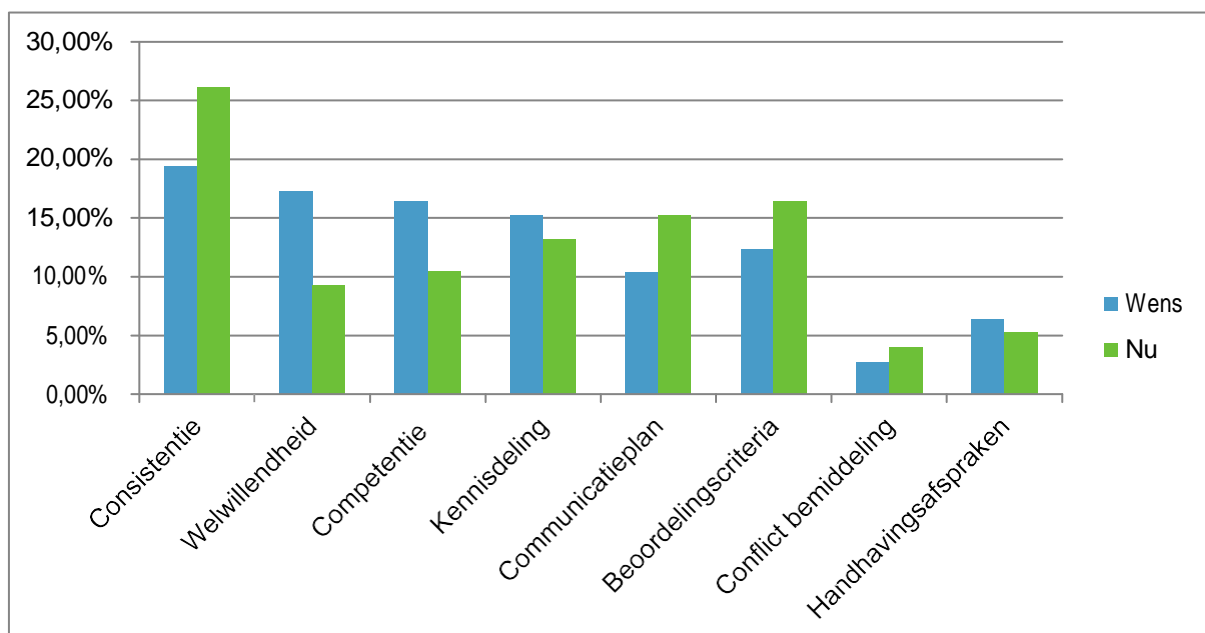
Figuur 12 geconsolideerde huidige en gewenste verhoudingen respondenten $CR < 0,2$.

Ter vergelijking zijn in tabel 13 de geconsolideerde resultaten van de bijgestelde brondata $CR < 0,1$ van de respondenten waarbij de originele consistentie ratio niet $CR > 2,0$ was.

Tabel 13.

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Huidige situatie		Gewenste situatie	
	Perc.	Prio.	Perc.	Prio.
Consistentie	26,1%	1	19,4%	1
Welwillendheid	9,3%	6	17,3%	2
Competentie	10,5%	5	16,4%	3
Kennisdeling	13,2%	4	15,2%	4
Communicatieplan	15,2%	3	10,4%	6
Beoordelingscriteria	16,4%	2	12,3%	5
Conflict bemiddeling	4,0%	8	2,7%	8
Handhavingsafspraken	5,3%	7	6,4%	7
Consistentie Ratio	2%		2%	
Totaal per hoofdgroep				
Vertrouwen	68%		68%	
Controlemechanismen	32%		32%	

Figuur 13 laat een grafische weergave zien van de geconsolideerde resultaten van de bijgestelde brondata $CR < 0,1$ van de respondenten waarbij de originele consistentie ratio niet $CR > 0,2$ was.

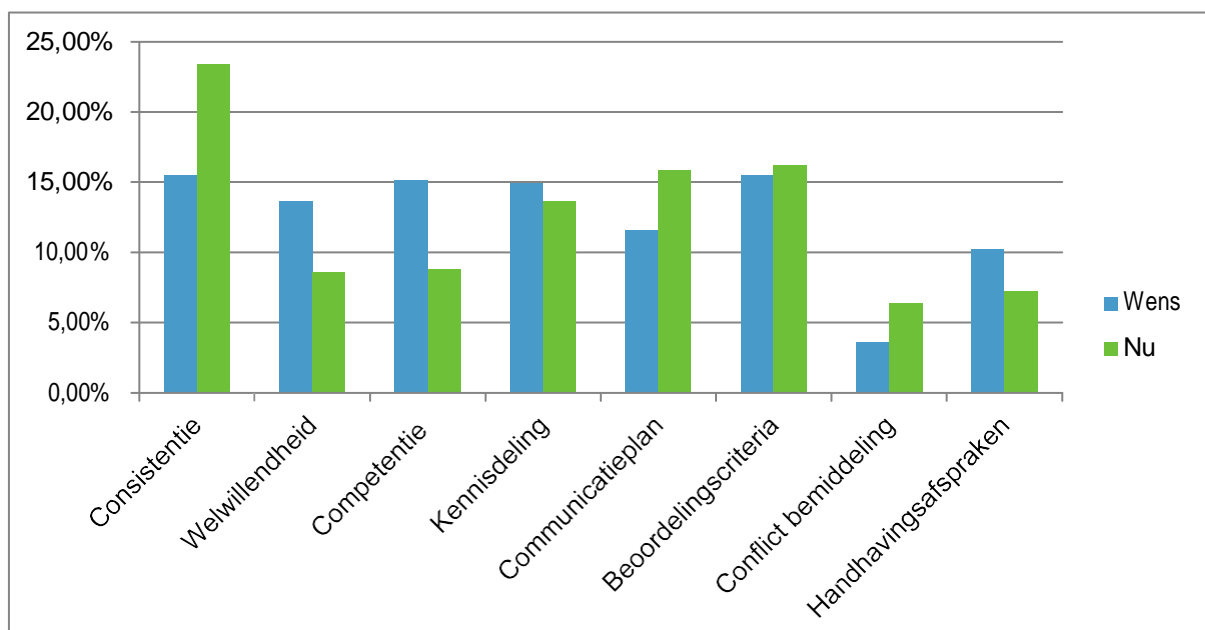


Figuur 13 geconsolideerde huidige en gewenste verhoudingen respondenten $CR < 0,2$ bijgesteld tot $CR < 0,1$

Ten slotte is ook nog gekeken naar de resultaten wanneer de brondata van de respondenten met een $CR > 0,2$ dusdanig wordt bijgesteld dat ze wel binnen de $CR < 0,2$ marge vallen. Tabel 14 laat de geconsolideerde uitkomsten voor de huidige en de gewenste situatie, van de bijgesteld brondata met $CR < 0,2$ naast elkaar zien. Ook zijn de prioriteiten van de elementen per situatie weergegeven. Tevens zijn in dit overzicht de waarden voor de vertrouwens elementen en voor de controlemechanismen bij elkaar opgeteld.

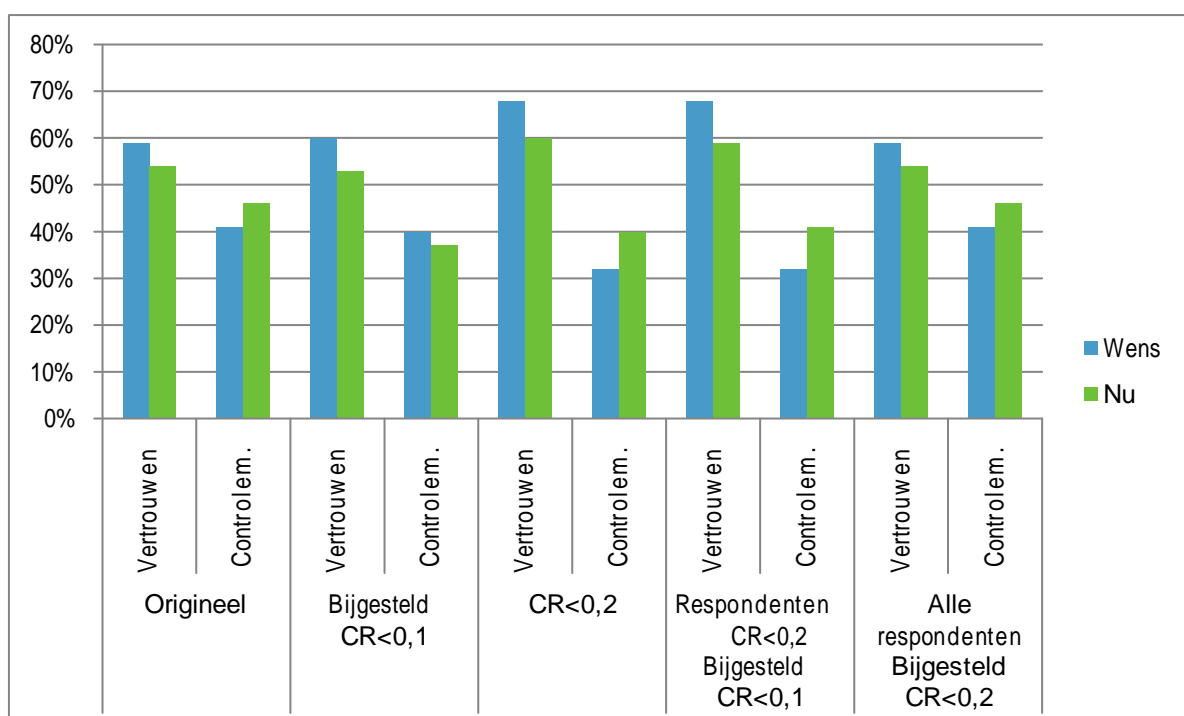
Tabel 14. bijgestelde bron data $CR < 0.2$

Elementen vertrouwen en controlemechanismen	Huidige situatie		Gewenste situatie	
	Perc.	Prio.	Perc.	Prio.
Consistentie	22,6%	1	15,6%	1
Welwillendheid	8,2%	6	13,6%	5
Competentie	10,0%	5	15,1%	3
Kennisdeling	12,8%	4	14,9%	4
Communicatieplan	16,1%	3	11,6%	6
Beoordelingscriteria	18,8%	2	15,5%	2
Conflict bemiddeling	5,1%	8	3,6%	8
Handhavingsafspraken	6,4%	7	10,2%	7
Consistentie Ratio	3%		2%	
Totaal per hoofdgroep				
Vertrouwen	54%		59%	
Controlemechanismen	46%		41%	



Figuur 14 geconsolideerde uitkomsten huidige en gewenste verhoudingen alle respondenten bijgesteld CR < 0.2

Figuur 15 geeft een weergave van de totalen voor elementen van vertrouwen ten opzichten van de totalen voor controlemechanismen.



Figuur 15 totaal overzichten vertrouwen versus controlemechanismen

De grafische weergaven van de resultaten geven een duidelijk beeld van hoe de verhoudingen liggen in de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie. Aan de hand van de verschillen tussen de gewenste en de huidige situatie zouden besluiten genomen kunnen worden om de outsourcingsrelatie op bepaalde vlakken bij te sturen. Het bijstellen van de inputdata, zodanig dat de resultaten binnen de consistentie ratio van 10% vallen, lijkt weinig invloed te hebben op de uiteindelijke resultaten.

4.4. Resultaten aanvullende interviewvragen

Tijdens de interviews zijn naast het doornemen en invullen van de vragenlijst ook nog een aantal vragen gesteld over de vragenlijst. Deze vragen hadden allen betrekking op de ontwerpcriteria zoals in paragraaf 3.2. zijn benoemd. Vanuit de gegeven antwoorden op de vragen zijn verbeteringen gedaan op de vragenlijst tijdens het doorlopen van de ontwerpcyclus. Hieronder volgt een korte samenvatting van de antwoorden van de respondenten.

Onderwerp onderzoek

Het onderwerp van het onderzoek was voor iedereen unaniem duidelijk en behoefde geen aanvullende toelichting.

Toelichting Methode

De toelichting op het gebruik van de methode was voor iedereen duidelijk. Als sterk punt is een paar keer de toelichting, van de waardes, onder de stellingen aangestipt.

Elementen en definities

De definities van de elementen waren voor alle respondenten duidelijk en voldoende. Wel is het element communicatieplan veranderd in communicatiestrategie omdat het element meer omvat dan alleen een planning rondom communicatie. Ook zijn de elementen aangevuld met de originele Engelse termen waar ze van afgeleid zijn. De Nederlandse vertalingen hebben namelijk niet altijd 100% dezelfde betekenis.

Stellingen

De Stellingen waren direct duidelijk voor alle respondenten.

Omvang vragenlijst

Geen van de respondenten vond het aantal stellingen wat zij moesten waarderen een struikelblok. Hieruit blijkt dat aan het ontwerpcriteria tijd is voldaan. Na toelichting, dat bij 10 elementen het aantal vergelijkingen 45 zou bedragen, vond een ieder het aantal stellingen, zoals het nu is, perfect.

Methode van vergelijken

De methode van vergelijken was voor de meeste respondenten nieuw. Geen van de respondenten vond het vergelijk onplezierig, een enkeling gaf zelf aan het een erg makkelijke manier van waarderen te vinden.

Compleetheid

Geen van de respondenten kon aangeven iets te missen in de elementen. Alle elementen welke iets van doen hebben met vertrouwen of controlemechanismen rondom de governance van outsourcingsrelaties zijn aanwezig volgens de respondenten.

Aanvullende opmerkingen

Naast een aantal vragen over de vragenlijst, is de respondenten ook gevraagd of ze eventueel aanvullende opmerkingen hadden. De volgende opmerkingen zijn daarbij gemaakt:

- Een van de respondenten heeft aangegeven, dat het mixen van de vragen, de alertheid van de respondenten mogelijk ten goede komt.
- Een andere respondent gaf aan, aan het denken te zijn gezet door de vergelijkingen. Hij vond het een goed initiatief, om op deze manier een bepaalde outsourcingsrelatie

onder de loep te nemen. Met name in aanloop naar een eventuele verlenging van het onderliggende contract.

- Twee van de respondenten stelde dat in dit onderzoek geen bepaling plaats vindt van hoe belangrijk een bepaald element is. Het onderzoek zou uitgebreid kunnen worden door vooraf per element aan te geven hoe belangrijk deze is, met een cijfer van 0 tot 5 bijvoorbeeld. Sommige elementen kunnen wel veel gebruikt worden voor de sturing van een outsourcingrelatie maar hebben misschien weinig invloed op de relatie.
- Een van de respondenten gaf aan dat het misschien ook zinvol zou zijn om te vragen hoe lang de persoon (respondent) bij de relatie betrokken is. De relatie tussen de bedrijven kan al wel langer dan 5 jaar bestaan maar misschien het de persoon in kwestie per 1 jaar met de relatie te maken.

Waarneming

Tijdens het beantwoorden van de vergelijkingen is waargenomen dat enkele respondenten terug moesten grijpen naar de uitleg. Dit om te kijken welk waarde voor de huidige situatie en welke waarde voor de wenselijke situatie was. Dit is opgelost door in de lijst met vergelijkingen een extra kolom toe te voegen wat dit aangeeft.

Evolutie van de vragenlijst

Tijdens het afnemen van de interviews is een paar keer teruggekeerd naar de stap van prototype ontwerp in de ontwerpcyclus. Dit heeft geresulteerd in een paar kleine aanpassingen ter verbetering van de ontworpen tool, waardoor deze beter aansluit bij de vooraf gedefinieerde ontwerpcriteria (zie paragraaf 3.4.). Na het eerste interview is een kleine aanpassing gedaan in de naamgeving van een van de elementen. Ook is op dat moment besloten om naast de het gevoel bij huidige situatie om ook te vragen naar de gewenste situatie. Het eerste interview is daarna nogmaals afgenomen om uiteindelijk van alle respondenten dezelfde input te hebben. Bij het vierde interview is de lijst met elementen extra voorzien van de Engelse termen, met de hoop dat deze nog helderder interpreteerbaar zouden worden. Om de werkbaarheid van de lijst nog extra te vergroten, is een extra kolom toegevoegd aan de tabel met vergelijkingen toegevoegd. In de extra kolom wordt aangegeven welk veld voor de huidige situatie en welk veld voor de gewenste situatie geldt.

5. Conclusies en aanbevelingen

In deze paragraaf worden de conclusies besproken, welke kunnen worden afgeleid van de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde resultaten. Tevens zal het antwoord op de hoofdvraag worden gegeven. Ook worden er een aantal aanbevelingen gedaan, om het onderzoek voor toekomstig gebruik te verbeteren.

5.1. Conclusies

De volgende conclusies kunnen uit de resultanten worden afgeleid.

1. De ondervraagde stakeholders blijken de vragenlijst duidelijk en werkbaar te vinden. Een bijkomend effect is dat men aan het denken wordt gezet en om de bestaande outsourcingsrelatie eens tegen het licht te houden.
2. Input waarbij de consistentie ratio aan de hoge kant is, lijkt een negatieve invloed op de betrouwbaarheid van de totale meting te hebben.
3. Bij een analyse van de gewenste situatie, waarbij de input waarde met een hoge consistentie ratio $\alpha > 0,2$ wordt genegeerd, blijkt de voorkeur duidelijk aan de kant van vertrouwen te liggen.
4. Bij de onderzochte outsourcingsrelatie blijken vertrouwenselementen onder de gewenste waarden te scoren.
5. Bemiddeling door derden blijkt zowel in de huidige als in de gewenste situatie niet hoog te scoren.
6. AHP lijkt een bruikbare methode te zijn om elementen van vertrouwen en controle mechanismen ten opzichte van elkaar te wegen.
7. De vragenlijst blijkt voor de respondenten, een duidelijke manier te zijn om verschillende elementen te waarderen.

5.2. Antwoord op de hoofdvraag

Hieronder volgt de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

Hoofdvraag:

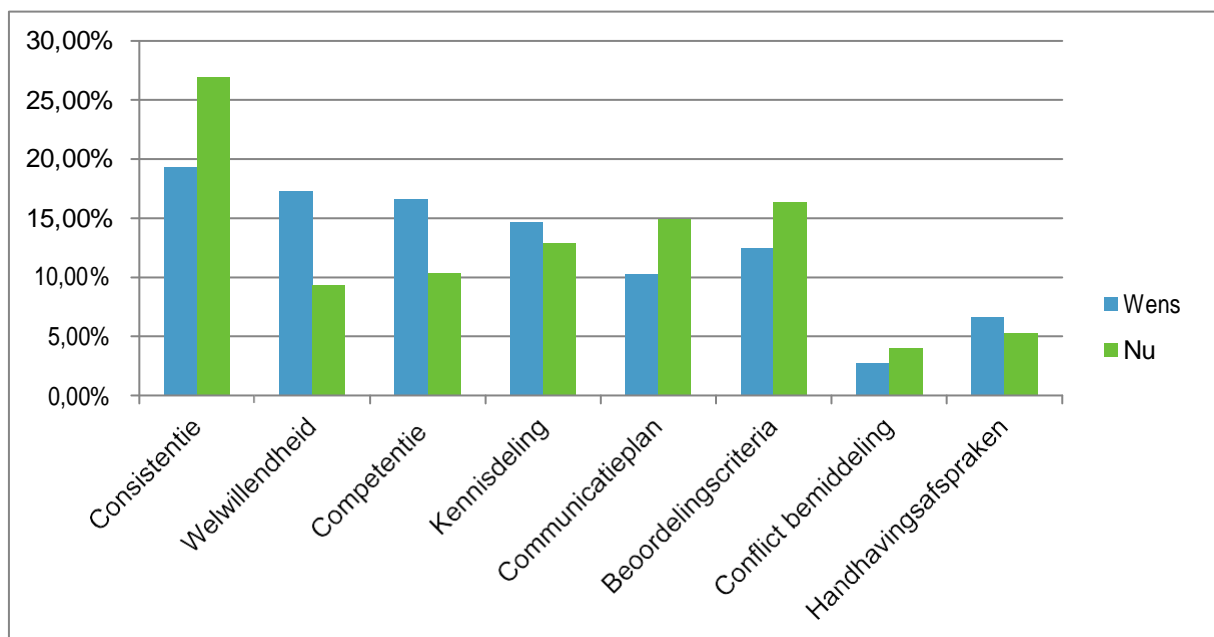
Hoe kun je verschillende elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen, welke een rol spelen bij de governance van outsourcingsrelaties, met elkaar vergelijken en onderling wegen?

Een op AHP gebaseerde analyse lijkt bruikbare resultaten op te leveren. Door stellingen rondom elementen van vertrouwen en controlemechanismen te formuleren en deze ten opzichte van elkaar te laten wegen, ontstaat uiteindelijk een soort prioriteitenlijst met een weging per element. Hiermee is dan ook voldaan aan de oorspronkelijke doelstelling van dit onderzoek, waarvan de hoofdvraag is afgeleid.

Doelstelling:

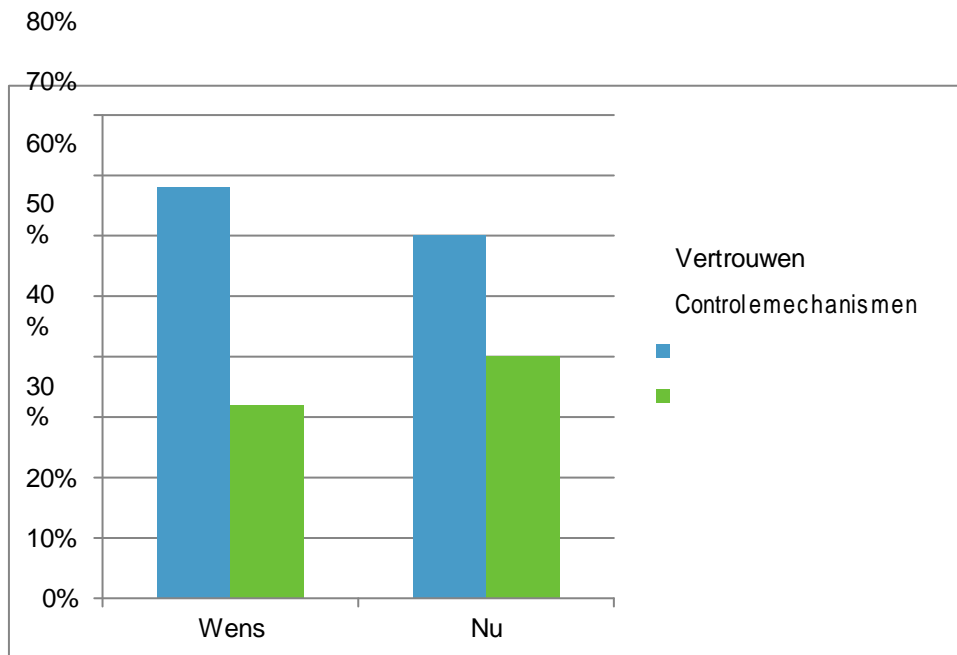
Het ontwikkelen van een tool waarmee het mogelijk is om de verhouding tussen de elementen van onderling vertrouwen en harde controlemechanismen, met betrekking tot de governance van een uitbestedingsrelatie onderling te wegen.

Wanneer naast de huidige situatie ook naar de gewenste situatie gevraagd wordt, kan de gewenste situatie als referentiekader fungeren. Als uiteindelijk de gewenste situatie naast de huidige situatie grafisch worden weergegeven resulteert dit in een duidelijk beeld van welke elementen de grootste verschillen bevatten. De uiteindelijke resultaten zouden vervolgens gebruikt kunnen worden om de outsourcingsrelatie op bepaalde elementen bij te sturen. Figuur 16 toont de verhouding tussen de elementen van vertrouwen en controlemechanismen. Dit is het resultaat van de origineel verkregen data waarbij de respondent waarbij de CR > 0,2 was is weggelaten.



Figuur 16. overzicht elementen vertrouwen versus controlemechanismen

Figuur 17 toont de verhouding tussen opgetelde elementen van vertrouwen en controlemechanismen. Dit is het resultaat van de origineel verkregen data waarbij de respondent waarbij de $CR > 0,2$ was is weggelaten.



Figuur 17.overzichten vertrouwen versus controlemechanismen

5.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan:

1. Om bredere uitspraken te kunnen doen over de bruikbaarheid van de vragenlijst, dient deze als een kwantitatief onderzoek, onder een grotere groep proefpersonen te worden uitgezet. Op die manier kan worden bepaald of de uitkomsten van de vragenlijsten ook echt tot bruikbare conclusies zou kunnen leiden.
2. Als het onderzoek breder wordt uitgezet, kunnen mogelijk ook causale verbanden worden aangetoond met betrekking tot de aanvullende vragen of andere demografische elementen.
3. Door het onderzoek onder een grote groep mensen uit te zetten, kan mogelijk ook een referentiekader gecreëerd worden omtrent de gewenste situatie.
4. Vaststellen of de gehanteerde consistentie ratio minder strikt kan zijn voor een onderzoek als dit, waarbij het om verhoudingen gaat en niet om harde cijfers.

6. Discussie

Tijdens dit onderzoek is gekeken of het mogelijk is om verschillende elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen, welke een rol spelen bij de governance van outsourcingrelaties, ten opzichte van elkaar te wegen. Dit heeft geresulteerd in een vragenlijst met een aantal stellingen rondom de elementen, welke ten opzichte van elkaar worden gewogen. Na een analyse op basis van AHP resulteert dit in een lijst van de gewogen elementen. Hiermee lijkt te zijn aangetoond dat het mogelijk is om de elementen ten opzichte van elkaar te wegen. Door een wenselijk situatie te vergelijken met de huidige situatie lijkt ook een basis te ontstaan waarop een outsourcingrelatie zou kunnen worden bijgestuurd. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of de een minder strakke consistentie ratio van de AHP analyse minder kan worden gehanteerd voor een analyse als deze. Mijn advies zou zijn om een consistentie ratio van 20% aan te houden en verkregen resultaten van respondenten met een hogere consistentie ratio, opnieuw op te vragen of niet mee te nemen in een analyse. Voor het praktische en wetenschappelijke gebruik zal vervolg onderzoek nodig zijn. Omwille van de factor tijd heeft dit onderzoek zich enkel beperkt tot het vinden van een bruikbare methode om de verschillende elementen ten opzichte van elkaar te wegen. Om de werkelijke bruikbaarheid van de lijst aan te tonen zou gekeken moet worden of de lijst met demografische vragen kan worden uitgebreid met alle factoren, welke van invloed zouden kunnen zijn op de verhouding tussen de gedefinieerde elementen. De manier van data verzamelen zou ook nader bekeken moeten worden. Nu is in het kader van gebruikers gemak gekozen om de gewenste en de huidige verhouding gelijktijdig te laten beantwoorden, het zou echter zo kunnen zijn dat dit de antwoorden beïnvloed. Mogelijk dat voor de kwaliteit van de data het toch beter is om de lijst met vergelijkingen twee keer door te laten lopen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de in Microsoft Excel gebouwde tool van Goepel (2013), dit lijkt een goede basis te zijn voor de analyse van de verkregen data. Richting de toekomst zou het een optie kunnen zijn om deze tool verder door te ontwikkelen specifiek voor een onderzoek als dit, waarbij twee situaties ten opzichte van elkaar vergeleken worden. De tool van (Goepel (2013)) voorziet op dit moment ook niet in een grafische weergave van de uitkomsten, wat wel een welkome aanvulling zou kunnen zijn voor een onderzoek als dit. Het ultieme scenario zou zijn, het creëren van een digitale tool, waarin de respondenten de vergelijkingen kunnen beantwoorden, welke direct een terugkoppeling geeft aan de respondent op basis van de consistentie ratio. Op deze manier zou het mogelijk moeten zijn om tijdens de data verzameling de respondent zelf zijn antwoorden te laten corrigeren, waardoor de betrouwbaarheid van de verkregen data omhoog gaat.

7. Procesreflectie

In september 2010 ben ik gestart met de door de “Fontys Hogeschool” begeleide variant van de opleiding “Master of Science in Business Process Management en IT” (BPMIT) van de Open Universiteit. Het gehele traject van de opleiding heb ik in de voorgeschreven tijd doorlopen, waarna ik in maart 2013 een eerste poging heb gedaan om tot een afstudeeronderzoek te komen. Na enige tijd wikken en wegen bleek het onderwerp wat ik zelf voor ogen had, niet goed aan te sluiten bij de gedachten van mijn toenmalige eerste begeleider en is besloten om geheel opnieuw van start te gaan. Op dat moment heb ik de lijst van mogelijke afstudeer onderwerpen van de OU doorgenomen, om een aansprekend onderwerp te selecteren. Het onderwerp waar ik me vervolgens op heb geconcentreerd is “Succesfactoren voor de processen en performance in samenwerkingsrelaties”. Na het doornemen van een aantal, door Werner Rutten, aangeboden artikelen en een aantal op internet gevonden artikelen, ben ik na een aansluitend telefoongesprek met Harry Martin, tot een eerste onderzoeksvoorstel gekomen. Vervolgens heb ik Werner Rutten als eerste begeleider toegewezen gekregen en ben ik in september 2014 officieel met de tweede poging om af te studeren gestart. Daarna heb ik de stappen zoals hieronder beschreven doorlopen.

Stap 1. Voorlopige opdrachtformulering

Na een eerste vluchtige literatuur onderzoek ben ik tot de volgende hoofdvraag gekomen

*Welke balans tussen inzet van harde controle mechanismen en vertrouwen bij IT
uitbestedingsrelaties tussen bedrijven, levert een maximaal niveau van governance en
minimale risico's?*

In de voorlopige opdrachtformulering is ook een eerste planning opgenomen voor het verdere verloop van het afstudeertraject. Deze planning is tussendoor een paar keer minimaal bijgesteld, maar heeft zeker ook geholpen om niet tussentijds stil te vallen.

Stap 2. Literatuurstudie

De literatuurstudie is het zwaarste deel van het onderzoek geweest. Tijdens de literatuurstudie kun je helemaal verdwalen in de grote hoeveelheid literatuur welke beschikbaar is, zodat je in korte tijd met een ontzettende hoeveelheid artikelen zit, waar je ook nog doorheen moet. Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van de door de OU beschikbaar gestelde “Digitale Bibliotheek”. De meeste artikelen zijn gevonden met Google Scholar, waardoor in een keer in vele wetenschappelijke bronnen gezocht kan worden. Niet alle, met behulp van Google Scholar gevonden artikelen waren direct ook te downloaden, maar door gebruik te maken van een van de andere beschikbare bibliotheken, was het vaak toch mogelijk om aan het originele artikel komen. Door middel van een sneeuwbal effect zijn de bronnen, uit gevonden artikelen nageetrokken, om tot de originele bronnen van bepaalde uitspraken te geraken. Ook is uitgeweken naar Google om het zoekgebied uit te breiden, naar artikelen buiten de wetenschappelijke literatuur. De resultaten van deze zoek opdrachten zijn gebruikt om originele wetenschappelijke artikelen, waarnaar gerefereerd wordt, te herleiden.

Gebruikte zoektermen zijn in verschillende combinaties en zowel in het Engels als in het Nederlands gebruikt. De zoektocht heeft geresulteerd in een archief van zo’n 150 artikelen waarvan de meeste van na 2000 zijn. De gevonden artikelen hebben een wereldwijde oorsprong en zijn voor het merendeel in het Engels geschreven. Uit de gevonden artikelen is een selectie gemaakt van de meest relevante artikelen waarop het literatuur onderzoek is gebaseerd, dat heeft geresulteerd in een lijst van 25 artikelen. Voor de beoordeling van de

gevonden artikelen is kritisch gekeken naar de wetenschappelijke onderbouwing van de onderzoeken en gebruikte referenties. Bij de, in sommige gevallen, meer commerciële artikelen is naar de referentielijsten gekeken, om tot de originele wetenschappelijke bron artikelen te geraken. Voor het maken van de referentielijst is gebruik gemaakt van Endnote waarvoor de OU een licentie ter beschikking heeft gesteld. Om de referenties van de gevonden artikelen in Endnote beschikbaar te krijgen, is gebruik gemaakt van de bij de gevonden artikelen beschikbare voorbeeld referentie, welke in de diverse bibliotheken als download beschikbaar worden gesteld.

Stap 3. Aanscherping opdrachtformulering

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er veel onderzoek is gedaan naar de rol van controlemaatregelen en vertrouwen in samenwerkingsrelaties. Er blijkt echter geen manier te zijn om een verhouding tussen vertrouwen en controlemechanismen te zijn. Dat is de rede geweest om de hoofdvraag van het onderzoek bij te stellen in de volgende:

Is het mogelijk om een tool te creëren waarmee de balans tussen harde controlemechanismen en vertrouwen van de governance bij outsourcingsrelaties te bepalen is?

Stap 4. Formulering onderzoeksplan

Tijdens de formuleringsfase is de uiteindelijke vragenlijst voor het onderzoek ontworpen. Hiervoor heeft wat aanvullend literatuuronderzoek plaats gevonden om tot een echt onderzoekbaar onderwerp te komen. In deze fase is de uiteindelijke hoofdvraag ontstaan. In deze hoofdvraag is het begrip balans vervangen door een verhouding tussen losse elementen. Vertrouwen en controlemechanismen bestaan uit meerdere elementen waardoor een, een-op-een vergelijking (balans) moeilijk te maken is.

Hoe kun je verschillende elementen van vertrouwen en harde controlemechanismen, welke een rol spelen bij de governance van outsourcingsrelaties, met elkaar vergelijken en onderling wegen?

Ook is in deze fase de keuze gemaakt om AHP als analysemethode te gaan gebruiken tijdens het empirische deel van het onderzoek. De planning is in deze fase voor het eerst bijgesteld met 1 tot 2 maanden.

Stap 5. Uitvoering empirisch onderzoek

Het empirische deel van het onderzoek is uitgevoerd bij “Stahl Holdings B.V.”, het bedrijf waar de onderzoeker werkzaam is. Tijdens het empirische deel van het onderzoek, is de in stap 4 ontworpen vragenlijst in de praktijk getest. Op dat moment heeft een observatie plaats gevonden om te kijken of de vragenlijst in de praktijk begrepen wordt en of de ondervraagden alle stellingen kunnen beantwoorden. Na het eerste interview is de vragenlijst direct uitgebreid met de vraag om naast de huidige situatie van de outsourcingsrelatie ook de wenselijke situatie aan te geven.

Stap 6. Rapportage

In de 6^{de} stap is dit rapport gecreëerd. Het creëren van het rapport heeft deels samengelopen met de afnames van de interviews in stap 5. Persoonlijk heb ik deze stap het leukst gevonden. Tijdens deze stap valt alles wat je in de voorgaande stappen hebt gedaan samen. Tevens gebeurt in deze stap de werkelijke analyse van de in stap 5 verzamelde gegevens en zie je waar een onderzoek als dit toe leidt. Natuurlijk is het leuk als er dan ook nog een werkelijk

bruikbaar resultaat uit het onderzoek blijkt te komen. Het eindrapport is na een aantal eerste commentaar rondes verbeterd zodanig dat het gedane onderzoek voor de lezer van het rapport duidelijk, compleet en herhaalbaar is. Tijdens de evaluatiesessies met de eerste lezer zijn een aantal tips en handvatten gegeven welke tijdens het herschrijven van het rapport zijn gebruikt.

Stap 7. Presentatie en verdediging

Laatste stap, de verdediging, van dit afstudeertraject hoop ik in juli of augustus af te mogen ronden.

Mijn overall beeld van wetenschappelijk onderzoek is op verschillende punten veranderd. Wat ik vanaf heden veel meer zal doen, is dat ik in adviezen van leveranciers, opzoek ga naar een gedegen onderbouwing. Deze onderbouwingen kunnen uit de wetenschap komen maar ook uit de praktijk als deze maar te verifiëren is. Wat ik ook heb geconstateerd is dat wetenschappelijk bewijs niet altijd zwart of wit is, voor bepaalde onderzoeken bestaan vaak tegenonderzoeken die iets anders of het tegenovergestelde beweren. Veel onderzoek vindt plaats op elementair niveau en zal in basis niet een wereld schokkende verandering teweeg brengen, wel dragen dit soort onderzoeken bij aan een duidelijkere beeldvorming van elementaire onderdelen in een groter verband.

Dankwoord

Tot slot wil ik hierbij mijn dank uitspreken richting mijn begeleider Werner Rutten. Tijdens een aantal contact momenten heeft hij mij voorzien van goed toepasbare adviezen, wat geresulteerd heeft in dit uiteindelijke verslag. Ook wil ik mijn werkgever bedanken, waar ik dit onderzoek heb uit kunnen voeren en de mensen die hebben mee gewerkt aan de interviews.

8. Referenties

- Alders, B., van, M. L., Berendsen, G., & Pieters, I. (2010). Risk in interorganizational networks and strategic alliances. *HAN Business Publications*, 3(september 2010).
- Bierly Iii, P. E., & Gallagher, S. (2007). Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency. *Long Range Planning*, 40(2), 134-153. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2007.03.001>
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282. doi: 10.1177/0268580905055477
- Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 192-207. doi: 10.1108/03090590110395807
- Butler, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24(2), 217-238.
- Couch, L. L., & Jones, W. H. (1997). Measuring levels of trust. *Journal of Research in Personality*, 31(3), 319-336.
- Das, T. K., & Bing-Sheng, T. (1998). BETWEEN TRUST AND CONTROL: DEVELOPING CONFIDENCE IN PARTNER COOPERATION IN ALLIANCES. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512. doi: 10.5465/AMR.1998.926623
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 22(2), 251.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148-163. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.008>
- Goepel, K. D. (2013). Implementing the Analytic Hierarchy Process as a Standard Method for Multi-Criteria Decision Making In Corporate Enterprises – A New AHP Excel Template with Multiple Inputs. *Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process 2013*.
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., & Nam, K. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: an empirical study. *Mis Quarterly*, 119-145.
- Goo, J., Kishore, R., & Rao, R. (2004). Management of information technology outsourcing relationships: the role of service level agreements. *ICIS 2004 Proceedings*, 26.
- Graham, D., & Deanne, N. D. H. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588. doi: 10.1108/00483480610682299
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Lederer Antonucci, Y. (2008). The Role of Trust in the Governance of Business Process Outsourcing Relationships: A Transaction Cost Economics Approach. *Business Process Management Journal*, 14(5), 593-608.
- Greer, D., Bustard, D. W., & Sunazuka, T. (1999). *Prioritisation of system changes using cost-benefit and risk assessments*. Paper presented at the Requirements Engineering, 1999. Proceedings. IEEE International Symposium on.
- Grembergen, W. V., & Haes, S. D. (2005). Measuring and Improving IT Governance Through the Balanced Scorecard. *Information systems control journal*, 2.
- Gulati, R. (1998). ALLIANCES AND NETWORKS. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Handley, S. M., & Angst, C. M. (2014). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal*, n/a-n/a. doi: 10.1002/smj.2300

- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2007). Beheersingssystemen: 'harde' en 'zachte' management control. (September/Oktobre 2007).
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91-100.
- Jagd, S. (2010). Balancing trust and control in organizations: towards a process perspective. *Society and Business Review*, 5(3), 259-269. doi: 10.1108/17465681011079482
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing:: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00029-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00029-4)
- Kampman, J. (2015). *Van stakeholdersanalyse naar performance management*.
- Karlsson, J., Wohlin, C., & Regnell, B. (1998). An evaluation of Methods for Prioritizing Software Requirements. *Journal of Information and Software Technology*(39), 939-947.
- Karlsson, L., Berander, P., Regnell, B., & Wohlin, C. (2004). Requirements prioritisation: an experiment on exhaustive pair-wise comparisons versus planning game partitioning. *Empirical Assessment in Software Engineering (EASE 2004)*, 145-154.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), 321-350. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00048-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00048-2)
- Kort de, J. (2014). Corporate Governance De verhouding tussen 'hard- en soft controls' in de Nederlandse bestuurskamer. *Masterscriptie Ondernemingsrecht*.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.001
- Lee, Y., & Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.003>
- Lui, S. S., & Ngo, H.-y. (2004). The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-485. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.02.002>
- Man, A. P. d., & Roijakkers, N. (2008). Zijn allianties te besturen? Beheersing en vertrouwen in samenwerkingsverbanden. *Management en Organisatie*, 3/4, 137-151.
- Man, A. P. d., & Roijakkers, N. (2009). Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75-95. doi: 10.1016/j.lrp.2008.10.006
- Matthew, K. O. L. (1996). IT outsourcing contracts: practical issues for management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(1), 15-20. doi: 10.1108/02635579610107684
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.
- Nooteboom, B. (2010). The Dynamics of Trust: Communication, Action and Third Parties. *Revista de Economía Institucional*, 12(23), 111.
- Rogers, P. A. (2006). Optimising supplier management and why co-dependency equals mutual success. *Journal of Facilities Management*, 4(1), 40-50. doi: 10.1108/14725960610644212
- Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process—what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, 9(3-5), 161-176. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](http://dx.doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8)
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2013). Methoden en technieken van onderzoek, vijfde editie: Pearson Education, Amsterdam.

- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.09.003
- Stokking, K. (2014). Bouwstenen voor onderzoek in onderwijs en opleiding.
- Turnbull, S. (1997). Corporate Governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5(4), 180-205. doi: 10.1111/1467-8683.00061
- Velasquez, M., & Hester, P. T. (2013). An analysis of multi-criteria decision making methods. *International Journal of Operations Research*, 10(2), 56-66.
- Vodicka, D. (2006). The four elements of trust. *Principal Leadership*, 7, 27-30.
- Vosselman, E., Verstegen, B., Olink, H., & Martin, H. (2009). Contractual, relational and operational responses to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework.
- Ybarra, C. E., & Turk, T. A. (2009). The evolution of trust in information technology alliances. *The Journal of High Technology Management Research*, 20(1), 62-74. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2009.02.003>
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459. doi: 10.2307/2640365

Bijlage A. Gebruikte elementen

Vertrouwen/Control	Element	Bronnen	Definitie	Stelling
Vertrouwen	Consistentie (Consistency, Organisational Integrity)	Vodicka, 2006 Greenberg et al., 2008	Consistentie is het vertrouwen dat de outsourcingspartner oprecht is en alle gedane beloftes netjes na zal komen, gedurende de gehele looptijd van de relatie.	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt.
	Welwillendheid (Compassion, Benevolence)	Vodicka, 2006 Greenberg et al., 2008	Welwillendheid is het vertrouwen dat de outsourcingspartner in het belang van de klant opereert en niet het winstmotief boven het klantbelang stelt.	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt.
	Competentie (Competency, Ability)	Vodicka, 2006 Greenberg et al., 2008	Competentie is het vertrouwen dat de outsourcingspartner over de juiste kennis en kunde beschikt om de geoutsourcete systemen/processen op een betrouwbare manier te managen.	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen, om ons goed van dienst te zijn.
	Kennisdeling (Knowledge sharing, Communication)	Vodicka, 2006 Hendriks, 1999 Butler, 1999	Kennisdeling is het vertrouwen dat de outsourcingspartner een open vorm van communiceren aanneemt, waarin specifieke kennis rondom oplossingen gedeeld wordt, zonder dat hij vreest dat de gedeelde kennis tegen hem gebruikt zal worden.	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden.
Controlemechanismen	Communicatiestructuur (Communication Plan)	Goo et al., 2009	Formeel geplande overlegstructuren, zoals vergaderingen tijdens welke voortgang, performance en toekomstige verwachtingen rondom het geoutsourcete proces besproken worden.	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie.
	Beoordelingscriteria (Measurement Charter)	Goo et al., 2009	Formeel vastgelegde, meetbare criteria en doelstellingen, waaraan het geoutsourcete proces dient te voldoen en waarover gerapporteerd dient te worden.	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces.
	Conflict bemiddeling (Conflict Arbitration Charter)	Goo et al., 2009	Formele afspraken rondom de afhandeling en eventuele bemiddeling door derden, bij het ontstaan van onderlinge conflicten, met betrekking tot het geoutsourcete proces.	Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling dooreventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken.
	Handhavingsafspraken (Enforcement Plan)	Goo et al., 2009	Formele afspraken rondom sancties en beloningen, voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen, met betrekking tot het geoutsourcete proces.	Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd.

Bijlage B. Ontworpen vragenlijst

Onderzoek naar de verhouding tussen vertrouwen en controls bij outsourcingsrelaties.

Deze enquête is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek voor de studie "Business Proces Management en Informatie Technology" (BPMIT) aan de Open Universiteit. Het doel van het onderzoek is het bekijken of het mogelijk is, om losse elementen van vertrouwen en harde controlemaatregelen met elkaar te vergelijken en onderling te wegen. Gekozen is om 4 elementen van vertrouwen en 4 elementen van harde controlemaatregelen, welke allen te maken hebben met de governance van outsourcingsrelaties, onderling met elkaar te vergelijken doormiddel van een methode genaamd AHP (Analytic Hierarchy Process).

Voor elke afzonderlijk element is een definitie en een stelling gegeven. De stellingen worden vervolgens elk met alle anderen stellingen vergeleken. Dit resulteert in 28 vergelijkingen. Het is aan u de vraag, om voor elke vergelijking aan te geven, welke stelling het meest geldt voor de outsourcingsrelatie. Tevens is aan u de vraag of u zou aan kunnen geven wat de gewenste verhouding per vergelijking volgens u zou zijn. Dit kunt u doen, door een van de twee stellingen te waarderen met een cijfer van 1 tot 5 door dat cijfer te omcirkelen. Wanneer beide stellingen evenveel betrekking hebben op de outsourcingsrelatie moet de 1 omcirkeld worden, wanneer een van de stellingen volledig geldt en de ander volledig niet moet de 5 van de geldende stelling omcirkeld worden. Het witte vak is voor de werkelijkheid en het grijze vak is voor hoe het gewenst zou zijn.

Als extra zijn drie vragen geformuleerd waarvan het vermoeden is dat deze een invloed hebben op de uitkomst van de vergelijkingen.

De onderzochte outsourcingsrelatie.

De relatie welke tijdens deze enquête wordt bekeken is die tussen Stahl en CTAC. Stahl heeft de hosting en het technisch beheer van zijn ERP omgeving geoutsourcet bij CTAC.

• Wat is u geslacht?

☐ Man ☐ Vrouw

• Wat is u functie?

.....
.....

• Hoe lang loopt de outsourcingsrelatie op dit moment?

☐ Opstart (nog niet formeel) ☐ 0 tot 1 Jaar ☐ 1 tot 3 jaar
☐ 3 tot 5 Jaar ☐ > 5 jaar

Consistentie (Consistency, Organisational Integrity)

Consistentie is het vertrouwen dat de outsourcingspartner oprecht is en alle gedane beloftes netjes na zal komen.

Stelling:

Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt.

Welwillendheid (Compassion, Benevolence)

Welwillendheid is het vertrouwen dat de outsourcingspartner in het belang van de klant opereert en niet het winstmotief boven het klantbelang stelt.

Stelling:

Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt.

Competentie (Competency, Ability)

Competentie is het vertrouwen dat de outsourcingspartner over de juiste kennis en kunde beschikt om de geoutsourcete systemen/processen op een betrouwbare manier te managen.

Stelling:

Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen, om ons goed van dienst te zijn.

Kennisdeling (Knowledge sharing, Communication)

Kennisdeling is het vertrouwen dat de outsourcingspartner een open vorm van communiceren aanneemt, waarin specifieke kennis rondom oplossingen gedeeld wordt, zonder dat hij vreest dat de gedeelde kennis tegen hem gebruikt zal worden.

Stelling:

Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden.

Communicatiestructuur (Communication Plan)

Formeel geplande overlegstructuren, zoals vergaderingen tijdens welke voortgang, performance en toekomstige verwachtingen rondom het geoutsourcete proces besproken worden.

Stelling:

Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie.

Beoordelingscriteria (Measurement Charter)

Formeel vastgelegde, meetbare criteria en doelstellingen, waaraan het geoutsourcete proces dient te voldoen en waarover gerapporteerd dient te worden.

Stelling:

Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces.

Conflict bemiddeling (Conflict Arbitration Charter)

Formele afspraken rondom de afhandeling en eventuele bemiddeling van derden, bij het ontstaan van onderlinge conflicten, met betrekking tot het geoutsourcete proces.

Stelling:

Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken.

Handhavingsafspraken (Enforcement Plan)

Formele afspraken rondom sancties en beloningen, voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen, met betrekking tot het geoutsourcete proces.

Stelling:

Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd.

1	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt. (Welwillendheid)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
2	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen om ons goed van dienst te zijn. (Competentie)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
3	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden. (Kennisdeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
4	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie. (Communicatiestructuur)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces. (Beoordelingscriteria)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
6	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken. (Conflict bemiddeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
7	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier gemaakte afspraken nakomt. (Consistentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd. (Handhavingsafspraken)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
8	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt. (Welwillendheid)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen om ons goed van dienst te zijn. (Competentie)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
9	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt. (Welwillendheid)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden. (Kennisdeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
10	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt. (Welwillendheid)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie. (Communicatiestructuur)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
11	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt. (Welwillendheid)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces. (Beoordelingscriteria)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
12	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt. (Welwillendheid)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken. (Conflict bemiddeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
13	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier de beste keuzes voor ons maakt. (Welwillendheid)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd. (Handhavingsafspraken)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	

1= Stellingen gelden beiden evenveel, 2= Stelling geldt iets meer dan de andere, 3= Stelling geldt meer dan de andere, 4= Stelling geldt veel meer dan de andere, 5= Stelling overheerst t.o.v. de andere

14	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen om ons goed van dienst te zijn. (Competentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden. (Kennisdeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
15	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen om ons goed van dienst te zijn. (Competentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie. (Communicatiestructuur)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
16	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen om ons goed van dienst te zijn. (Competentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces. (Beoordelingscriteria)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
17	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen om ons goed van dienst te zijn. (Competentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken. (Conflict bemiddeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
18	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier over de juiste kennis beschikt of deze weet raad te plegen om ons goed van dienst te zijn. (Competentie)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd. (Handhavingsafspraken)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
19	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden. (Kennisdeling)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie. (Communicatiestructuur)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
20	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden. (Kennisdeling)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces. (Beoordelingscriteria)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
21	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden. (Kennisdeling)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken. (Conflict bemiddeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
22	Binnen de outsourcingrelatie is er vertrouwen dat de leverancier eerlijk en open is in de communicatie en geen kennis en informatie achter zal houden. (Kennisdeling)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd. (Handhavingsafspraken)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
23	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie. (Communicatiestructuur)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces. (Beoordelingscriteria)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
24	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie. (Communicatiestructuur)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken. (Conflict bemiddeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
25	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op een formeel vastgelegde planning en richtlijnen rondom communicatie. (Communicatiestructuur)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd. (Handhavingsafspraken)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	

1= Stellingen gelden beiden evenveel, 2= Stelling geldt iets meer dan de andere, 3= Stelling geldt meer dan de andere, 4= Stelling geldt veel meer dan de andere, 5= Stelling overheerst t.o.v. de andere

26	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces. (Beoordelingscriteria)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken. (Conflict bemiddeling)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
27	Binnen de outsourcingrelatie wordt gestuurd op formeel vastgelegde beoordelingscriteria rondom prestaties van het geoutsourcete proces. (Beoordelingscriteria)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd. (Handhavingsafspraken)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	
28	Binnen de outsourcingrelatie wordt gebruik gemaakt van bemiddeling door eventueel derden partijen in geval van conflicten volgens formeel vastgelegde afspraken. (Conflict bemiddeling)	Nu	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Binnen de outsourcingrelatie worden formeel afgesproken sancties en beloningen voor het wel of niet behalen van vooraf gedefinieerde doelstellingen opgelegd. (Handhavingsafspraken)
		Wens	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5	

1= Stellingen gelden beiden evenveel, 2= Stelling geldt iets meer dan de andere, 3= Stelling geldt meer dan de andere, 4= Stelling geldt veel meer dan de andere, 5= Stelling overheerst t.o.v. de andere

Bijlage C. Interview vragen

1. Wat vindt u van het onderwerp? Is de uitleg ook duidelijk?

.....
.....

2. Wat vindt u van de werkwijze van de vragenlijst? Is de uitleg duidelijk en voldoende?

.....
.....

3. Wat vindt u van de definities van de 8 elementen? Zijn deze helder en begrijpelijk?

.....
.....

4. Wat vindt u van de 8 stellingen? Zijn deze helder en begrijpelijk?

.....
.....

5. Wat vindt u van de toelichting over de methode van vergelijkingen?

.....
.....

6. Wat vindt u van de omvang van de vragenlijst? (tijdsduur)

.....
.....

7. Wat vindt u van de methode van vergelijken?

.....
.....

8. Mist u misschien iets in de elementen wat u wel zou verwachten?

.....
.....

9. Heeft u verder nog vragen of opmerkingen?

.....
.....
.....

Bijlage D. Uitkomsten vragenlijst

Onderstaande tabel geeft de verkregen uitkomsten weer voor de huidige situatie. Dit zijn de uitkomsten na een eerste bewerking klaar voor gebruik tijdens een AHP analyse.

	Vergelijking	R1	R2	R3	R4	R5
1	Consistentie vs. Welwillendheid	5	1/3	5	1	5
2	Consistentie vs. Competentie	3	5	5	3	1/3
3	Consistentie vs. Kennisdeling	3	5	1	1	3
4	Consistentie vs. Communicatieplan	1	7	5	1/3	5
5	Consistentie vs. Beoordelingscriteria	3	7	1	1/3	1/5
6	Consistentie vs. Conflict bemiddeling	1	9	5	1	7
7	Consistentie vs. Handhavingsafspraken	1	7	5	5	7
8	Welwillendheid vs. Competentie	1/3	5	1/3	1/7	1/3
9	Welwillendheid vs. Kennisdeling	1	3	1/5	1/5	1/3
10	Welwillendheid vs. Communicatieplan	1/3	5	1/5	1/5	1/3
11	Welwillendheid vs. Beoordelingscriteria	1/3	5	1/5	1/5	1/3
12	Welwillendheid vs. Conflict bemiddeling	1/3	7	5	1	7
13	Welwillendheid vs. Handhavingsafspraken	1/3	5	5	1/5	3
14	Competentie vs. Kennisdeling	3	1/3	1/5	1/5	3
15	Competentie vs. Communicatieplan	1/3	1/3	1	1/5	1/3
16	Competentie vs. Beoordelingscriteria	1/5	1/3	1	1/5	1/3
17	Competentie vs. Conflict bemiddeling	1/3	3	9	1	7
18	Competentie vs. Handhavingsafspraken	1	3	5	1	3
19	Kennisdeling vs. Communicatieplan	1/3	1	5	1/5	1/3
20	Kennisdeling vs. Beoordelingscriteria	1/3	3	2	1/5	1/3
21	Kennisdeling vs. Conflict bemiddeling	1/3	7	9	1	7
22	Kennisdeling vs. Handhavingsafspraken	1/3	7	5	1	5
23	Communicatieplan vs. Beoordelingscriteria	1	1	1	1/5	1/3
24	Communicatieplan vs. Conflict bemiddeling	1	7	9	1	7
25	Communicatieplan vs. Handhavingsafspraken	1	3	9	1	3
26	Beoordelingscriteria vs. Conflict bemiddeling	3	5	1	1	7
27	Beoordelingscriteria vs. Handhavingsafspraken	1	1	9	1	5
28	Conflict bemiddeling vs. Handhavingsafspraken	1/3	1/5	1	1	1/3

Onderstaande tabel geeft de verkregen uitkomsten weer voor de huidige situatie. Dit zijn de uitkomsten na een eerste bewerking en zodanig bijgesteld dat de $CR < 0,1$, klaar voor gebruik tijdens een AHP analyse.

	Vergelijking	R1	R2	R3	R4	R5
1	Consistentie vs. Welwillendheid	5	1/2*	5	3*	5
2	Consistentie vs. Competentie	3	5	4*	3	1/2*
3	Consistentie vs. Kennisdeling	3	5	1	1	3
4	Consistentie vs. Communicatieplan	1	7	3*	1/3	1/2*
5	Consistentie vs. Beoordelingscriteria	3	7	1	1/3	1/3*
6	Consistentie vs. Conflict bemiddeling	1	9	5	1	7
7	Consistentie vs. Handhavingsafspraken	1	7	5	1*	7
8	Welwillendheid vs. Competentie	1/3	5	1/3	1/3*	1/3
9	Welwillendheid vs. Kennisdeling	1	3	1/5	1/5	1/3
10	Welwillendheid vs. Communicatieplan	1/3	5	1/5	1/5	1/3
11	Welwillendheid vs. Beoordelingscriteria	1/3	5	1/5	1/5	1/3
12	Welwillendheid vs. Conflict bemiddeling	1/3	7	5	1	7
13	Welwillendheid vs. Handhavingsafspraken	1/3	5	5	1/5	3
14	Competentie vs. Kennisdeling	3	1/3	1/5	1/3*	3
15	Competentie vs. Communicatieplan	1/3	1/3	1	1/5	1/2*
16	Competentie vs. Beoordelingscriteria	1/5	1/3	1	1/5	1/3
17	Competentie vs. Conflict bemiddeling	1/3	3	9	1	7
18	Competentie vs. Handhavingsafspraken	1	3	5	1	3
19	Kennisdeling vs. Communicatieplan	1/3	1	5	1/3*	1/3
20	Kennisdeling vs. Beoordelingscriteria	1/3	3	2	1/5	1/3
21	Kennisdeling vs. Conflict bemiddeling	1/3	7	9	1	7
22	Kennisdeling vs. Handhavingsafspraken	1/3	7	7*	1	5
23	Communicatieplan vs. Beoordelingscriteria	1	1	1	1/3*	1/3
24	Communicatieplan vs. Conflict bemiddeling	1	7	9	1	7
25	Communicatieplan vs. Handhavingsafspraken	1	3	9	1	3
26	Beoordelingscriteria vs. Conflict bemiddeling	3	5	2*	1	7
27	Beoordelingscriteria vs. Handhavingsafspraken	1	1	9	1	5
28	Conflict bemiddeling vs. Handhavingsafspraken	1/3	1/5	1	1	1/3

*Bijgestelde waarden

Onderstaande tabel geeft de verkregen uitkomsten weer voor de gewenste situatie. Dit zijn de uitkomsten na een eerste bewerking klaar voor gebruik tijdens een AHP analyse.

	Vergelijking	R1	R2	R3	R4	R5
1	Consistentie vs. Welwillendheid	1	1	1	1	1
2	Consistentie vs. Competentie	1	3	5	1/5	1/5
3	Consistentie vs. Kennisdeling	1/3	3	1	1/3	3
4	Consistentie vs. Communicatieplan	3	5	1	1/3	5
5	Consistentie vs. Beoordelingscriteria	1	5	1	1/5	1/3
6	Consistentie vs. Conflict bemiddeling	3	7	9	1	7
7	Consistentie vs. Handhavingsafspraken	1	3	9	1/3	3
8	Welwillendheid vs. Competentie	1	1	1	1/9	1
9	Welwillendheid vs. Kennisdeling	1	1	1	1/7	3
10	Welwillendheid vs. Communicatieplan	1	5	1	1/5	1
11	Welwillendheid vs. Beoordelingscriteria	3	5	1	1/5	1
12	Welwillendheid vs. Conflict bemiddeling	3	7	9	1	7
13	Welwillendheid vs. Handhavingsafspraken	1	3	5	1/5	1
14	Competentie vs. Kennisdeling	1/3	1	1	1/5	1
15	Competentie vs. Communicatieplan	3	5	1	1/5	3
16	Competentie vs. Beoordelingscriteria	1	5	1/3	1/5	1
17	Competentie vs. Conflict bemiddeling	3	7	9	1	7
18	Competentie vs. Handhavingsafspraken	1	5	5	1/5	3
19	Kennisdeling vs. Communicatieplan	1	3	1	1/5	3
20	Kennisdeling vs. Beoordelingscriteria	1	5	1/5	1/5	1
21	Kennisdeling vs. Conflict bemiddeling	3	5	9	1	7
22	Kennisdeling vs. Handhavingsafspraken	1	5	5	1/5	1/3
23	Communicatieplan vs. Beoordelingscriteria	1	1	1	1/5	1/3
24	Communicatieplan vs. Conflict bemiddeling	3	5	9	1	7
25	Communicatieplan vs. Handhavingsafspraken	1	3	5	1/5	3
26	Beoordelingscriteria vs. Conflict bemiddeling	1	3	9	1	7
27	Beoordelingscriteria vs. Handhavingsafspraken	1	1	5	1/5	1
28	Conflict bemiddeling vs. Handhavingsafspraken	1	1/3	1/5	1/5	1/3

Onderstaande tabel geeft de verkregen uitkomsten weer voor de gewenste situatie. Dit zijn de uitkomsten na een eerste bewerking en zodanig bijgesteld dat de $CR < 0,1$, klaar voor gebruik tijdens een AHP analyse.

	Vergelijking	R1	R2	R3	R4	R5
1	Consistentie vs. Welwillendheid	1	1	1	1	1
2	Consistentie vs. Competentie	1	3	5	1/5	1/3*
3	Consistentie vs. Kennisdeling	1/3	3	1	1/3	3
4	Consistentie vs. Communicatieplan	3	5	1	1/3	3*
5	Consistentie vs. Beoordelingscriteria	1	5	1	1/5	1/2*
6	Consistentie vs. Conflict bemiddeling	3	7	9	1	7
7	Consistentie vs. Handhavingsafspraken	1	3	9	1/5*	3
8	Welwillendheid vs. Competentie	1	1	1	1/2*	1
9	Welwillendheid vs. Kennisdeling	1	1	1	1/5*	3
10	Welwillendheid vs. Communicatieplan	1	5	1	1/5	1
11	Welwillendheid vs. Beoordelingscriteria	3	5	1	1/5	1
12	Welwillendheid vs. Conflict bemiddeling	3	7	9	1	7
13	Welwillendheid vs. Handhavingsafspraken	1	3	5	1/5	1
14	Competentie vs. Kennisdeling	1/3	1	1	1/5	1
15	Competentie vs. Communicatieplan	3	5	1	1/5	3
16	Competentie vs. Beoordelingscriteria	1	5	1/3	1/5	1
17	Competentie vs. Conflict bemiddeling	3	7	9	1	7
18	Competentie vs. Handhavingsafspraken	1	5	5	1/5	3
19	Kennisdeling vs. Communicatieplan	1	3	1	1*	3
20	Kennisdeling vs. Beoordelingscriteria	1	5	1/5	1/2*	1
21	Kennisdeling vs. Conflict bemiddeling	3	5	9	1	7
22	Kennisdeling vs. Handhavingsafspraken	1	5	5	1/5	1*
23	Communicatieplan vs. Beoordelingscriteria	1	1	1	1/2*	1/3
24	Communicatieplan vs. Conflict bemiddeling	3	5	9	1	7
25	Communicatieplan vs. Handhavingsafspraken	1	3	5	1/5	3
26	Beoordelingscriteria vs. Conflict bemiddeling	1	3	9	2*	7
27	Beoordelingscriteria vs. Handhavingsafspraken	1	1	5	1/5	1
28	Conflict bemiddeling vs. Handhavingsafspraken	1	1/3	1/5	1/5	1/3

*Bijgestelde waarden